

المملكة الأردنية الهاشمية



المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

سلسلة الدراسات التقويمية لبرنامج التطوير التربوي

لجنة إدارة المشروع

د. خطاب أبو لبدة

د. تيسير النهار

د. منذر المصري

تقويم تجربة استحداث المديريات

العامة في الميدان

التقرير رقم (١)

إعداد:

د. سامي خصاونة



سلسلة دراسات المركز

٢٠٠١

فريق الإشراف على الدراسات

د. منذر المصري

د. تيسير النهار

د. مفید حوامدة

د. أحمد حياصات

د. محمود المساد

د. مصطفى أبو الشيخ

د. طلال الزعبي

السيد أحمد سالم

د. محمد عطية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	فهرس المحتويات
ب	نقدیم
د	مقدمة
و	الطريقة والإجراءات
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
١	الجزء الأول: النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة .
٣٣	الجزء الثاني: الاستفادة التي تحققت لمدير ومديرة المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن نتيجة لتطبيق خطة التطوير التربوي
٨٥	مناقشة النتائج
٩١	الإطار المرجعي العام
٩٣	الوصيات

تقديم

مع بداية عام ١٩٨٩، بدأ الأردن بتنفيذ مشروع شامل للتطوير والإصلاح التربوي، شمل: مدخلات النظام التربوي، كالبناء المدرسي، والمرافق التربوية، والتجهيزات من المصادر والأدوات التعليمية، وعملياته كالمناهج والكتب المدرسية، وإعداد المعلمين أثناء الخدمة وقبلها، والامتحانات المدرسية، والإدارة المدرسية والإشراف التربوي. وقد تؤدي مشروع التطوير التربوي من خلال إصلاح مدخلات النظام التربوي تحسين نتاجات التعليم والتعلم على نحو يؤدي إلى إعداد المتخريجين من المدارس إعداداً يتلاءم والتوقعات الوطنية التي تضمنها الأهداف التربوية والوطنية الجديدة.

وتبدو الحاجة ماسة إلى فحص المخرجات التربوية وتقويمها للوقوف على مستوى نوعيتها، وفحص العلاقات بينها وبين المدخلات والعمليات، مما يتيح تحديد أنواع التغييرات التي يجب إحداثها في المدخلات والعمليات لأجل الارتقاء، بالمخرجات التربوية، وبالتالي ترجمة هذه التغييرات إلى سياسات تربوية. ويعني ذلك أن التطوير التربوي يجب أن يخضع لمراقبة دورية (مستمرة) للأثار والنتائج التي يحدثها، وأن يتم إحداث التعديلات الازمة عليها وعلى السياسات التربوية المرفقة له حتى تأتي آثاره ونتائجها متوافقة مع الأهداف الوطنية المجمع عليها للنظام التربوي. وانطلاقاً من مبدأ مراقبة آثار التطوير التربوي وتعديلها تبعاً لذلك، قام المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، بإجراء سلسلة من الدراسات في إطار مشروع بحثي متعدد المراحل هو "مراقبة وتقويم الأداء المدرسي" حيث نفذت المرحلة الأولى عام ١٩٩٣ على الصحف: الرابع، والخامس، والثامن. ونفذت المرحلة الثانية عام ١٩٩٥ على الصفين الرابع والثامن، والمرحلة الثالثة عام ١٩٩٨ على الصف الرابع الأساسي.

مع اقتراب خطة التطوير التربوي من خط النهاية لها (تنتهي خطة التطوير التربوي في ٢٠٠١/٦/١)، فإن الحاجة تبدو ماسة ل القيام بتقييم ختامي لبرامج التطوير الرئيسية والفرعية التي نفذت عبر السنوات العشر الماضية وذلك لدراسة سلامة وفعالية العمليات الإجرائية التي استخدمت في تنفيذ برامج التطوير، والأثار التي ترتب عليها.

ما هي النجاحات التي حققها التطوير بعامة؟ وإلى أي مدى تحققت خواص التطوير وأهدافه؟ ليس كانت جوانب الضعف والإخفاق، ولماذا؟ وما الدروس التي يمكن تعلمها من هذه التجربة الفريدة؟ ما هي العوامل التي سهلت ويسرت تحقيق المرامي والغايات للتطوير؟ وما هي العوامل التي أعادت التطوير وشكلت عقبة كاداء فمكنت من تحقيق بعض الغايات، أو أنها لم تتح الفرصة لمثل هذه الأهداف لتحقيق بالدرجة المطلوبة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، بتصميم مشروع بحثي شامل يهدف إلى تقييم برامج التطوير للتعرف على الآثار العامة التي ترتب على هذه البرامج، وبشكل أكثر تحديداً فإن هذا المشروع البحثي يهدف إلى:

١. دراسة وتحليل كل برنامج من برامج التطوير بدلالة مكوناته.
٢. تحليل آليات التنفيذ التي استخدمت في كل برنامج.
٣. تحديد العوامل الميسرة والمسهلة للتطوير التربوي.
٤. تحديد العوامل المعيقة، والصعوبات التي واجهت التطوير.
٥. أثر كل برنامج من برامج التطوير.
٦. الدروس المستفادة.

هذا وسيتم إصدار سلسلة من التقارير التي تصف وتبيّن التقييم الختامي لبرامج التطوير.

في هذا التقرير عرض لتجربة استحداث المديريات العامة في الميدان، وهو يوفر تغذية راجعة للتربييين والمهتمين بالإدارة التربوية توضح مدى ملاءمة الإجراءات والتوصيات التي أدخلتها خطة التطوير التربوي على الإدارة التربوية، وقد تناول التقرير بشكل أكثر تحديداً الإجابة عن الأسئلة الرئيسة التالية:

١. ما هي النتائج التي تحققت لمختلف مجالات التربية والتعليم كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة؟
٢. ما هي الجوانب من عمل "مدير/ مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية التي تحققت فيها الاستفادة كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن؟
٣. هل يختلف تقدير الآثار التي ترتب على إضافة وظيفة مدير عام تربية وتعليم في المحافظة تبعاً لمتغيرات الدراسة: وظيفة المستجيب، ومكان عمله، والمستوى التعليمي للمدرسة، وجنس المدرسة؟
٤. هل يختلف تقدير الجوانب التي تحققت فيها الاستفادة من عمل "مدير/ مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لمتغيرات الدراسة: المستوى التعليمي للمدرسة، والخبرة، وموقع المدرسة؟

نأمل أن يوفر هذا التقرير والنتائج والتوصيات التي تم الوصول إليها أساساً مرجعاً يعين على التخطيط والتطوير في مجال الإدارة التربوية.

مقدمة:

جاءت خطة التطوير التربوي في الأردن تعبيراً عن حاجة حقيقة هدفت إلى تحسين كلّي شامل في النظام التربوي. وقد اشتملت المرحلة الأولى من التطوير التربوي (١٩٨٩-١٩٩٥) على المجالات الرئيسية التالية^(١):

(أ) السياسة التربوية (الفلسفة والأهداف)، (ب) بنية التعليم، (ج) المناهج والكتب المدرسية، (د) التقنيات التربوية، (هـ) الأبنية والتسهيلات التربوية، (وـ) تأهيل العاملين في التعليم وتدربيهم، (زـ) التخطيط والبحث والتطوير التربوي، (حـ) التعاون مع الجامعات، (طـ) التربية ما قبل المدرسة/رياض الأطفال، (يـ) محو الأمية وتعليم الكبار، (كـ) التقويم التربوي (الامتحانات المدرسية والعلامة)، (لـ) الحاسوب (الخدمات الحاسوبية الحاسوب التعليمي)، (مـ) الإدارة التربوية، (نـ) التجديدات التربوية وتشمل: المدارس الريادية، ومركز الأجهزة المخبرية، ومراكم مصادر التعلم... الخ.

أما المرحلة الثانية لخطة التطوير التربوي (١٩٩٦-٢٠٠٠)، فتلخص أهدافها الرئيسة فيما يلي^(٢):

أ) تعزيز الآثر النوعي لعملية التطوير التربوي، ويتضمن الآتي:

- تحسين برامج التدريب أثناء الخدمة وفق المناهج الجديدة بالتركيز على كفايات التعليم.
- رفع قدرة المعلمين وتحسين أدائهم الصفي وتمكينهم من استخدام الأساليب التشخيصية.
- رفع كفاءة القيادات التربوية.
- تطوير عملية تزويد المدارس بالم הודاد التعليمية.
- تشجيع المبادرات النوعية في المدارس عن طريق التوسيع ببرامج التطوير.
- تطوير الامتحان العام ليوازن بين المحتوى والأهداف في المناهج الجديدة.
- تطوير التعليم والتدريب المهني تلبية لاحتاجات سوق العمل.

ب) التطوير المؤسسي التربوي، ويشمل الآتي:

- رفع كفاءة مراكز مصادر التعلم لتحسين نوعية خدماتها.
- رفع كفاءة طباعة وتوزيع الكتب المدرسية وأدلة المعلمين.
- تطوير المديرية العامة للامتحانات وتفعيلاها.
- إنشاء نظام مؤسسي لإدارة البناء المدرسي وصيانته.
- رفع كفاءة المركز الوطني لتربية الموارد البشرية لتطوير أدائه.
- التقويم المرحلي السنوي لبرامج التطوير التربوي ضمناً لدقة التنفيذ.

ج) تطوير التسهيلات التربوية، ويتضمن الآتي:

- تحسين نوعية البناء المدرسي لتحسين البيئة التعليمية-التعلمية.
- تطوير نظام عقلاني للأعمال الإنسانية للبناء المدرسي لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة وذلك من خلال تطوير نموذج بناء نمطي يُعد أكثر فعالية وأقل كلفة.

شهد النظام التربوي، استجابةً لخطة التطوير التربوي، تغيرات وبدلات جذرية. ففي عام ١٩٩٤ صدر قانون التربية والتعليم^(٣) ليكون أساساً وإطاراً مرجعياً للعمل التربوي بمجمله، وحصل تبدل في السلم التعليمي في الأردن وتغير في التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في المركز.

(١) الكتاب السنوي (١٩٩٦)، المديرية العامة للبحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية والتعليم، عمان، ١٩٩٧، ص ٢٢.

(٢) الكتاب السنوي (١٩٩٦)، المديرية العامة للبحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية والتعليم، عمان، ١٩٩٧، ص ٢٣.

وكان أبرز الإحداثات في محافظات عمان والزرقاء والبلقاء وإربد والمفرق والكرك هو إنشاء مديرية عامة للتربية والتعليم في مركز المحافظة يأتي على قمة الهيكل التنظيمي فيها "مدير عام تربية". وتتولى المديرية العامة مهمة الإشراف على السياسة التربوية على مستوى المحافظة ووضع الخطط التربوية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها. تكونت المديرية العامة من وحدات إدارية وفنية إضافة إلى مديريات التربية والتعليم في مركز المحافظة والألوية التابعة لها.

كان يفترض أن تكون الوظيفة الجديدة "مدير عام تربية" إنجازاً كبيراً ومؤثراً ترتب على خطة التطوير التربوي حيث كان المتوقع أن يؤدي إلى نتائج إيجابية في مجالات البيئة الخارجية للعمل التربوي واستراتيجية التربية والحكم الإداري والمصادر الإنسانية والموارد المالية والبنية التحتية ومصادر التخطيط وحل المشكلات وصنع القرارات والاتصالات والمراقبة والتقويم والأداء المؤسسي والداعية المؤسسية، وهي جميعاً مجالات رئيسة في العملية التربوية. ومن هنا جاءت أهمية استقصاء النتائج التي ترتب على إحداث هذه الوظيفة لتكون على رأس الهيكل التنظيمي للعمل التربوي في المحافظة.

ومن منطلق أن خطة التطوير التربوي كانت من الشمول والإحاطة، وبقدر ملحوظ من التركيز على العمل الإداري والتربوي في المدرسة وما استتبع من تركيز مماثل على المدير والمديرة في المدرسة الأساسية والثانوية، فقد جاءت هذه الدراسة أيضاً لتتعرف على النتائج التي تحققت للمدير أو المديرة نتيجة لتطبيق خطط التطوير التربوي في مختلف جوانب العمل الذي يقوم به والذي يفترض أن يؤدي إلى تطوير وتحسين في مجالات العمل القيادي الإداري والتربوي كالالتخطيط والتنظيم والتوجيه المدرسي العام والتسييق والرقابة والمتابعة والتقويم والموازنة والسياسة المدرسية.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة على التربية والتعليم وكذلك التعرف على مدى الاستفادة التي تحققت "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والمدرسة الثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن. وبشكل محدد أجابت عن الأسئلة التالية:

- (١) ما هي النتائج التي تحققت لمختلف مجالات التربية والتعليم كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة؟
- (٢) هل يختلف تقدير هذه الآثار التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة تبعاً لمتغيرات الدراسة: وظيفة المستجيب (مدير عام تربية وتعليم، مدير تربية وتعليم، وشرف تربوي، ومدير/مديرة مدرسة، ومعلم/معلمة، ومدير شؤون إدارية ومالية)، ومكان عمله (وزارة التربية والتعليم، والمحافظات)، والمستوى التعليمي للمدرسة (مدارس أساسية، ومدارس ثانوية، ومدارس أساسية وثانوية معاً)، وجنس المدرسة (مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة)؟
- (٣) ما هي الجوانب من عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية التي تحققت فيها الاستفادة كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن؟
- (٤) هل يختلف تقدير الجوانب التي تحققت فيها الاستفادة من عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لمتغيرات الدراسة: المستوى التعليمي للمدرسة (مدارس أساسية، ومدارس ثانوية، ومدارس أساسية وثانوية معاً)، وجنس المدرسة (مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة)، والخبرة في مجال الإدارة (٥-١٠ سنوات، و١٠-٦ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، وموقع المدرسة (المدارس في المدن، والمدارس في القرى)؟

الطريقة والإجراءات

عينة الدراسة:

لما كانت الدراسة متعددة الجوانب، فقد تعددت العينات التي تم الاعتماد عليها لجمع معلومات للوصول إلى إجابات عن أسئلة الدراسة. فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول، تمأخذ عينة عشوائية مكونة من (٣٣٨) شخصاً جرى اختيارهم من بين مديرى التربية، والمشرفين التربويين، ومديرى/مديرات المدارس، والمعلمين/المعلمات في مديريات التربية والتعليم في كل من عمان الأولى وعمان الثانية وعمان الثالثة ومحافظات البلقاء، والزرقاء، وإربد، والكرك، والطفيلية، ومعان. وقد روّعي في اختيارهم تمثيلهم لمتغيرات الدراسة: مستوى الدراسة، وجنس المدرسة، والخبرة في مجال التربية والتعليم، وموقع المدرسة. ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة الخاصة بالنتائج التي ترتبت على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الوظيفة ومكان العمل ومستوى المدرسة وجنس المدرسة

المنغير	المجموع	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	- مدير عام تربية		١٢	%٣,٥٠
	- مدير تربية وتعليم		١٥	%٤,٤٠
	- مشرف تربوي		٨٢	%٢٤,٢٦
	- مدير/مديرة مدرسة		٩٤	%٢٧,٧٨
	- معلم/معلمة		١٣٥	%٣٩,٩٤
	المجموع		٣٣٨	%٩٩,٨٨
مكان العمل	- عمان الأولى		٤٤	%١٣,٠٠
	- عمان الثانية		٤٦	%١٣,٦
	- عمان الثالثة		٤٣	%١٢,٧٢
	- الزرقاء		٣٥	%١٠,٣٥
	- السلط		٣٥	%١٠,٣٥
	- إربد		٣٩	%١١,٥٣
	- العقبة		٣٠	%٨,٨٧
	- الكرك		٣٢	%٩,٤٦
	- الطفيلة		٣٤	%١٠,٠٦
	المجموع		٣٣٨	%٩٩,٩٤
المستوى التعليمي للمدرسة*	- مدارس أساسية		٨٠	%٣٤,٩٣
	- مدارس ثانوية		٧٥	%٣٢,٧٥
	- مدارس أساسية وثانوية معاً		٧٤	%٣٢,٣١
جنس المدرسة*	المجموع		٢٢٩	%٩٩,٩٩
	- ذكور		١١٥	%٥٠,٢٢
	- إناث		٩٧	%٤٢,٣٦
	- مختلط		١٧	%٧,٤٢
المجموع			٢٢٩	%١٠٠,٠٠

* تم احتساب النسب بناءً على عدد المديرين والمديرات والمعلمات والمعلمات والبالغ عددهم (٢٢٩) من أفراد عينة الدراسة.

أما عينة الدراسة التي تم التوصل من خلالها إلى معلومات عن النتائج أو الاستفادة التي ترتب نتائج لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الأساسية والمدرسة الثانوية فقد تألفت من (٣١٣) مدير تربية، ومشرف تربوي، ومدير/ مديرية مدرسة، ومعلم/ معلمة، تم اختيارهم بشكل عشوائي من بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في عمان والزرقاء وإربد والسلط ومأدبا والكرك والعقبة والطفيلية، روعي في اختيارهم تمثيلهم لمتغيرات الدراسة، مستوى المدرسة (مدرسة أساسية، ومدرسة ثانوية، ومدرسة أساسية وثانوية معاً)، وجنس المدرسة (مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة)، والخبرة في مجال التربية (٥-١٠ سنوات، و١٠-٦ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، والموقع الجغرافي لمكان العمل (في المدينة، وفي القرية). ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة من أجابوا على أداة الدراسة المتعلقة بالآثار التي ترتب على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية كنتيجة لخطة التطوير التربوي بالأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا على أداة الدراسة الخاصة بالنتائج التي ترتب على خطة التطوير التربوي على عمل مدير المدرسة الأساسية والثانوية تبعاً لمتغيرات الدراسة لمستوى المدرسة وجنس المدرسة والخبرة في مجال التربية وموقع المدرسة

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
مستوى المدرسة*	- ثانوية	١٣٩	%٤٨,٧٧
	- أساسية	١٣٢	%٤٦,٣٢
	- أساسية وثانوية معاً	١٤	%٤,٩١
المجموع			
جنس المدرسة*	- ذكور	١٦٣	%٥٧,١٩
	- إناث	٦٩	%٢٤,٢١
	- مختلطة	٤١	%١٤,٣٩
المجموع			
الخبرة في مجال التربية	- (٥-١) سنوات	٩٧	%٣٠,٩٩
	- (١٠-٦) سنوات	٩٤	%٣٠,٠٣
	- أكثر من ١٠ سنوات	١٢٢	%٣٨,٩٨
المجموع			
موقع المدرسة	- في المدينة	١٧٣	%٥٥,٢٧
	- في القرية	١٤٠	%٤٤,٧٣
المجموع			

* تم استخراج النسب المئوية بناءً على أعداد أفراد عينة من المعلمين والمدراء فقط وبالبالغ عددهم (٢٨٥) مفحوصاً.

ذلك تمأخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٠) من القيادات التربوية العامة من وزارة التربية والتعليم وذلك لأغراض جمع بيانات عن آرائهم عن الآثار التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة ومدى ضرورة الاستمرار في هذه الوظيفة ضمن الهيكل الوظيفي.

أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم تطوير أداتين، الأولى خاصة بالوقوف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة على جوانب العملية التربوية، والثانية خاصة بالنتائج التي تركتها خطة التطوير التربوي بالأردن على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الأساسية والمدرسة الثانوية، وفيما يلي أبرز الخطوات التي مرّت بها عملية بناء كل من الأداتين:

أولاً: المقاييس الخاص بالنتائج التي تحقق كنتيجة لوظيفة "مدير عام تربية وتعليم" بالمحافظة:
تم التوصل إلى هذا المقاييس باتباع الخطوات التالية:

- ١ - تمت مراجعة الأدب الخاص المتوفّر بعمل المدير العام في التربية للوقوف على الأدوار والجوانب المتعلقة بعمله، كما وتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي الخاص بهذه الوظيفة وكذلك المبررات الواردة في خطة التطوير التربوي التي قادت إلى استخدام هذه الوظيفة، وجرى إجراء عدد من المقابلات مع عدد من مديري التربية والتعليم والقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم للوقوف على جوانب العمل التي يقوم بها مدير التربية العام في المحافظة، حيث أمكن التوصل إلى (١٢) مجالاً من مجالات العمل التربوي التي من المتوقع أن تلعب هذه الوظيفة دوراً في التأثير عليها والتي تتمثل في:
(١)البيئة الخارجية، (٢)الاستراتيجية، (٣)الحكم "الحاكمية"، (٤)المصادر الإنسانية،
(٥) الموارد المالية، (٦) البنية التحتية، (٧) مصادر التخطيط، (٨) حل المشكلات وصنع القرارات، (٩) الاتصالات، (١٠) المراقبة والتقويم، (١١) الأداء المؤسسي، (١٢) الدافعية المؤسسية.
كذلك، وفي ضوء الإطلاع على المصادر الواردة الذكر، يمكن الباحث من التوصل إلى (٨٥) جانباً يمثل كل منها أثراً من المتوقع أن تكون وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة قد تركته على العمل في مجال التربية والتعليم، موزعة على المجالات الاتي عشر السابق الذكر.
- ٢ - تم عرض المجالات والجوانب التي جرى التوصل إليها في الخطوة السابقة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومديري التربية والمرشفين والمديرين والمعلمين للتعرف على آرائهم وأحكامهم فيما يتعلق بكون المجالات والجوانب التي تتضمنها تمثل نوافذ متوقعة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" وللتوصّل إلى دلالات عن وضوح الجوانب من حيث الصياغة اللغوية والمعنى المتضمن بها.
- ٣ - في ضوء الخطوة السابقة، تم حذف (٨) جوانب وذلك لإجماع المحكمين على عدم وضوّوها أو لكونها لا تمثل نتائج أو آثاراً متوقعة أن تلعب وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة دوراً فيها، وبذلك أصبح لدى الباحث (٧٧) جانباً موزعة على إثنى عشر مجالاً تم اعتبارها كفترات بالمقاييس اتبعت سلم إجابة مكون من ثلاث فئات (الفائدة التي ترتب على إحداث الوظيفة: كبيرة، وقليلة، ولا شيء).
- ٤ - جرى تطبيق المقاييس على عينة تجريبية مكونة من (٤٠) فرداً من المديرين والمعلمين والمشرفيين ومديري التربية والتعليم من خارج عينة الدراسة الرئيسية للوقوف على فاعلية الفقرات (متوسط الأداء على الفقرات والانحراف المعياري للأداء وارتباط الدرجة على الفقرة مع كل من المجال التي تقع به والدرجة الكلية على المقاييس)، وكذلك للوصول إلى دلالات عن مدى وضوح الصياغة اللغوية، إضافة إلى التوصل إلى مؤشرات على الثبات للدرجات على المجالات والمقاييس ككل باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي بدلاً من إحصائيات الفقرة وباستخدام معادلة "كريباخ ألفا". وقد أشارت النتائج إلى فاعلية فقرات المقاييس وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأداء على الفقرة والمجال التي تقع به ما بين (٠,٣٠ و ٠,٤٠) والقدرة والدرجة الكلية على المقاييس ما بين (٠,٣٣ و ٠,٨٧) كما وأشارت النتائج إلى أن معاملات الثبات للدرجات على المجالات المضمنة بالمقاييس بطريق الاتساق الداخلي بدلاً من إحصائيات الفقرة وباستخدام معادلة "كريباخ ألفا" تراوحت ما بين (٠,٨١ و ٠,٩٤) وللمقاييس ككل (٠,٩٨). ويوضح الجدول رقم (٣) معاملات الثبات للمجالات التي تتوزع عليها الجوانب التي من المتوقع أن تمثل آثاراً متوقعة لعمل "مدير عام تربية" بالمحافظة.

الجدول رقم (٣)

معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بدلاة إحصائيات الفقرة باستخدام
معادلة "كرنباخ ألفا" للمجالات المقابلة بمقاييس الآثار
التي ترتب على عمل "مدير عام التربية" بالمحافظة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	البنية الخارجية	٣	٠,٨١
٢	الاستراتيجية	١٥	٠,٩٤
٣	الحكم "الحاكمية"	٤	٠,٨٦
٤	المصادر الإنسانية	٧	٠,٨٨
٥	الموارد المالية	٥	٠,٨٤
٦	البني التحتية	٧	٠,٨٨
٧	مصادر التخطيط	٣	٠,٨٣
٨	حل المشكلات وصنع القرارات	٣	٠,٨٦
٩	الاتصالات	٣	٠,٨٤
١٠	الرقابة والتقويم	٣	٠,٨٦
١١	الأداء المؤسسي	٨	٠,٩١
١٢	الداعية المؤسسية	١٦	٠,٩٤
	المقياس الكلي	٧٧	٠,٩٨

ثانياً: مقياس النتائج أو الاستفادة التي ترتب كنتيجة لخطة التطوير التربوي على عمل مدير/مديرة المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن.

تم التوصل إلى هذا المقياس باتباع الخطوات التالية:

١ - جرى الرجوع إلى الأدبيات الخاصة بعمل "مدير المدرسة" والأدوار التي يقوم بها المتوفرة في المركز الوطني للتنمية الموارد البشرية ووزارة التربية والتعليم، كذلك تم الرجوع للتوصيات المتعلقة بالإدارة المدرسية والتي انتهت إليها مؤتمر التطوير التربوي الذي عُقد عام (١٩٨٧) حيث أمكن في ضوء ذلك حصر جوانب عمل المدير في سبعة مجالات هي:

(١) التخطيط (٢) التنظيم (٣) التوجيه المدرسي العام (٤) التنسيق (٥) الرقابة والمتابعة والتفويض (٦) الموازنة (٧) السياسة المدرسية

كذلك تم في ضوء المراجعة السابقة التوصل للجوانب التي تقع في كل مجال من هذه المجالات حيث تجمع لدى الباحث (١٠٥) جانباً يمثل كل منها ممارسة أو دوراً يقوم به مدير/مديرة المدرسة وأن تكون خطة التطوير التربوي قد تركت أثراً عليها.

٢ - تم عرض المجالات والجوانب التي تقع فيها على عينة مكونة من للاغراض نفسها (٤٠) حكماً هم أنفسهم الذين تم الاستعانة بهم في بناء المقياس الأول التي أشير إليها في الخطوة الثانية في بناء أداة الدراسة الأولى، حيث جرى في ضوء ذلك استبعاد (١٢) جانباً لعدم وضووحها أو لأنها لا تمثل دوراً من المتوقع أن تكون خطة التطوير التربوي تركت أثراً عليه، وتمكن الباحث من الوصول إلى (٩٣) جانباً تم اعتبارها فقرات في أداة الدراسة الثانية بسلم إجابة مكون من ثلاثة فئات: الفائدة التي ترتب على خطة التطوير (كبيرة، وقليلة، ولا شيء) وبذلك تم التوصل إلى صورة أولية للمقياس.

٣ - تم تطبيق المقياس بصورةه الأولية على عينة مكونة من (٤٠) فرداً هم أنفسهم الذين استخدموها في تطوير أداة الدراسة الأولى وذلك للاغراض ذاتها المشار إليها في الخطوة الرابعة من خطوات تطوير أداة الدراسة الأولى حيث أشارت النتائج إلى أن معاملات ارتباط الفقرات مع المجالات التي تقع بها تراوحت ما بين (٤٢، ٤٠، ٨٥-٠) ومعاملات

الارتباط بين الدرجات على الفقرات والمقياس الكلي تراوحت ما بين (٣٧، ٨٧، ٠٠)، أما بخصوص دلالات الثبات للمجالات المقابلة بمقاييس النتائج التي ترتبت كنتيجة لخطه التطوير التربوي على عمل "مدير/ مدير المدرسة" الأساسية والمدرسة الثانوية بالأردن باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بدلاة إحصائيات الفقرة باستخدام معادلة "كرنباخ ألفا" فقد أشارت النتائج إلى أنها تراوحت للمجالات ما بين (٠٠، ٨٦ و ٠٠، ٩٥) وللمقياس الكلي (٠٠، ٩٨). وبين الجدول رقم (٤) عاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بدلاة إحصائيات الفقرة باستخدام معادلة "كرنباخ ألفا" للمجالات المقابلة بمقاييس الآثار التي ترتبت كنتيجة لخطه التطوير التربوي على عمل "مدير/ مدير المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن".

الجدول رقم (٤)

معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بدلاة إحصائيات الفقرة باستخدام معادلة "كرنباخ ألفا" للمجالات المقابلة بمقاييس الآثار التي ترتبت كنتيجة لخطه التطوير التربوي على عمل "مدير/ مدير المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن"

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التخطيط التنظيم التوجيه المدرسي العام التنسيق الرقابة والمتابعة والتقويم الموازنة السياسية المدرسية	١٩	٠,٩١
٢		١١	٠,٨٩
٣		١٣	٠,٩١
٤		٧	٠,٩٠
٥		٢٠	٠,٩٥
٦		٧	٠,٨٦
٧		١٦	٠,٩٢
	المقياس الكلي	٩٣	٠,٩٨

في ضوء ما توفر لدى الباحث من دلالات عن صدق أداتي الدراسة (والتي تتحقق من خلال الصدق المنطقي المتمثل بالإجراءات التي تبنت الأداتان من خلالهما) وثباتهما وفاعلية فقراتهما اعتبرت الأداتان ملائمتين للتوصيل للبيانات اللازمة للإجابة على أسئلة هذه الدراسة.

طرق جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات على أداتي الدراسة من خلال استعانة الباحث بعدد من المشرفين التربويين والمديرين والعاملين في المناطق الجغرافية والتعليمية التي تم انتقاء أفراد عينة الدراسة منها، وذلك من خلال الزيارات الميدانية لأماكن عملهم ومدارسهم، حيث تم التأكيد على أفراد عينة الدراسة بضرورة توخي الدقة في الاستجابة وإعطاء المعلومات لما لها الأمر من أهمية في الوقوف على النتائج الحقيقة التي ترتبت على عمل "مدير/ مدير المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية في الأردن كنتيجة لخطه التطوير التربوي، وتلك التي ترتبت على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة.

استخراج الدرجات والتحليل الإحصائي:

تمت بعد الانتهاء من تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة ترجمة السلم اللغظي لكل فقرة إلى سلم رقمي حيث أعطيت فئة الإجابة "كبير" درجتان، وفئة الإجابة "قليل" درجة واحدة، وـ "لا شيء" صفر، ثم استخرج بعدها متوسطات الدرجات والانحرافات المعيارية على كل فقرة من فرات الأداتين والتي يمثل كل منها أثراً متوقعاً لإضافة "مدير عام تربية" بالمحافظة على الميدان التربوي في حالة الأداة الأولى أو أثراً ترتبت كنتيجة لخطه التطوير التربوي على عمل "مدير/ مدير المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية في الأردن في حالة الأداة الثانية للعينة ككل وللعينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

كذلك جرى استخراج الدرجات على المجالات المقابلة بكلتا الأداتين لكل مفهوم وذلك بجمع الدرجات التي تقابل تقديراته للنتائج لكل فقرة من الفقرات الواقعة في كل مجال، واستخرجت المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لها وذلك للعينة ككل وللعينة تبعاً لمتغيرات الدراسة. وبين الجدول رقم (٥) المجالات المقاسة بكلتي أداتي الدراسة ومدى الدرجات الممكن عليهما. هذا وقد اقتصرت إجراءات التحليل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لسهولة فهمها وإبراكها من ناحية، وكونها الأنسب في مثل هذا النمط من الدراسات من ناحية أخرى.

الجدول رقم (٥)
الدرجات الممكنة على المجالات المقاسة بذاتي الدراسة الخاصة بالنتائج
التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة
والخاصة بالنتائج التي تحقق لمدير المدرسة على التوالي

مدى الدرجات	عدد الفقرات	المجال	الرقم
٦٠	٣	البنية الخارجية	١
٣٠٠	١٥	الاستراتيجية	٢
٨٠	٤	الحكم "الحاكمية"	٣
١٤٠	٧	المصادر الإنسانية	٤
١٠٠	٥	الموارد المالية	٥
١٤٠	٧	البنى التحتية	٦
٦٠	٣	مصادر التخطيط	٧
٦٠	٣	حل المشكلات وصنع القرارات	٨
٦٠	٣	الاتصالات	٩
٦٠	٣	المراقبة والتقويم	١٠
١٦٠	٨	الأداء المؤسسي	١١
٣٢٠	١٦	الدافعية المؤسسية	١٢
١٤٤٠	٧٧	المقياس الكلي	

الدرجات الممكنة على المجالات المقاسة التي تحقق لمدير المدرسة

مدى الدرجات	عدد الفقرات	المجال	الرقم
٣٨٠	١٩	التخطيط	١
٢٢٠	١١	التنظيم	٢
٢٦٠	١٣	التوجيه المدرسي العام	٣
١٤٠	٧	التنسيق	٤
٤٠٠	٢٠	الرقابة والمتابعة والتقويم	٥
١٤٠	٧	الموازنة	٦
٣٢٠	١٦	السياسة المدرسية	٧
١٨٦٠	٩٣	المقياس الكلي	

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة على التربية والتعليم، على مدى الاستفادة التي تحقق "المدير/ مديره" المدرسة الأساسية والمدرسة الثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن. وبشكل محدد أجبت عن الأسئلة التالية:

- (١) ما هي النتائج التي تحقق لمختلف مجالات التربية والتعليم كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة؟
- (٢) هل يختلف تقدير هذه الآثار التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية وتعليم" في المحافظة تبعاً لمتغيرات الدراسة: وظيفة المستجيب، ومكان عمله، والمستوى التعليمي للمدرسة، وجنس المدرسة؟
- (٣) ما هي الجوانب من عمل "مدير/ مديره المدرسة" الأساسية والثانوية التي تتحقق فيها الاستفادة كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن؟
- (٤) هل يختلف تقدير الجوانب التي تتحقق فيها الاستفادة من عمل "مدير/ مديره المدرسة" الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لمتغيرات الدراسة: المستوى التعليمي للمدرسة، وجنس المدرسة، والخبرة في مجال الإدارة، وموقع المدرسة؟.

لما كانت الدراسة متعددة الجوانب، فقد تعددت العينات التي تم الاعتماد عليها لجمع معلومات للوصول إلى إجابات عن أسئلة الدراسة. فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول، تمأخذ عينة عشوائية مكونة من (٣٣٨) شخصاً اختارهم من بين مديرى التربية، والمشرفين التربويين، ومديري/ مديرات المدارس، والمعلمين/ المعلمات في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وقد روعي في اختيارهم تمثيلهم لمتغيرات الدراسة: مستوى المدرسة، وجنس المدرسة، والخبرة في مجال التربية والتعليم، وموقع المدرسة.

أما عينة الدراسة التي تم التوصل من خلالها إلى معلومات عن النتائج أو الاستفادة التي ترتب نتيجة لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديره المدرسة" الأساسية والمدرسة الثانوية فقد تألفت من (٣١٣) مدير تربية، وشرف تربوي، ومدير/ مديره مدرسة، ومعلم/ معلمة، تم اختيارهم بشكل عشوائي من بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وقد روعي في اختيارهم تمثيلهم لمتغيرات الدراسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة، والخبرة في مجال التربية، والموقع الجغرافي لمكان العمل.

كذلك تمأخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٠) من القيادات التربوية العامة من وزارة التربية والتعليم لجمع بيانات عن آرائهم عن الآثار التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة ومدى ضرورة الاستمرار في هذه الوظيفة ضمن الهيكل الوظيفي.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم تطوير أداتين، الأولى خاصة بالوقوف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة على جوانب العملية التربوية، والثانية خاصة بالنتائج التي تركتها خطة التطوير التربوي من الأردن على عمل "مدير/ مديره المدرسة" الأساسية والمدرسة الثانوية.

تكونت الأداة الأولى من (٧٧) فقرة توزعت على اثني عشر مجالاً من مجالات العمل التربوي هي: البيئة الخارجية، والاستراتيجية، والحكم "الحاكمية"، والمصادر الإنسانية، والموارد المالية، والبنية التحتية، ومصادر التخطيط، وحل المشكلات وصنع القرارات، والاتصالات، والمراقبة والتقويم، والأداء المؤسسي، والدافعية المؤسسية.

أما الأداة الثانية ف تكونت من ثلاثة وتسعين فقرة توزعت على سبعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه المدرسي العام، والتنسيق، والرقابة والمتابعة والتقويم، والموازنة، والسياسة المدرسية. وقد تم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما.

استُخدم الإحصاء الوصفي في تحليل النتائج التي كان أهمها ما يلي:

(١) كانت إضافة وظيفة "مدير عام تربية" إلى الهيكل التنظيمي في المحافظات غير ذات جدوى، فلم تتحقق الفائدة المرجوة من هذه الوظيفة القيادية الأولى في التنظيم التربوي في المحافظة.

(٢) تحسن بشكل ملحوظ أداء المديرين والمديرات في مدارس وزارة التربية والتعليم بشكل ملحوظ، كنتيجة لخطة التطوير التربوي، مما يُعتبر مساهمة إيجابية كبيرة في تطوير النظام التربوي في الأردن.

(٣) كان أعلى مستوى في التحسن في أداء المديرين والمديرات في مجال التنظيم والتخطيط والمراقبة والتقويم. أما المجال الذي كان تحسُّن الأداء فيه أقل، فهو التوجيه المدرسي العام.

توصي الدراسة ببذل جهد خاص بعقد ندوات وورش واجتماعات لبحث نتائج الدراسة والقيام بدراسات أخرى مكملة لها مما يؤدي إلى خلق فرص أكثر وأفضل لمزيد من التحسين والتطوير في النظام التربوي في الأردن.

ABSTRACT

The Educational Reform Plan (ERP) was designed & implemented to, comprehensively, secure actual improvement, reform and betterment of the overall status of education in Jordan.

This study was conducted to attain two main objectives:

- First: To measure the outcomes of change in the Organizational Structure of Education in the major five districts of education in Jordan, following the creation of a new leading post in (General Educational Director) in these districts.
- Second: To assess/evaluate the impact of the Educational Reform Plan (ERP) on School Principals in Jordan.

The study was designed to provide answers to the following questions:

١. What is the outcome of the creation of the new leading post (GED) in the Education Districts, as perceived by the various educational personnel in Jordan?
٢. Is there a difference in the outcomes as attributed to the occupation of the respondent (General Director, Director, Supervisor, School Principal, School Teacher, ...); Location of Work (Ministry of Education, Districts); School Cycle (Basic, Secondary, Basic & secondary together); School Sex (Male, Female, Co-ed.).
٣. What are the major aspects in the work and performance of the School Principal which improved as a result of the Educational Reform Plan (ERP)?
٤. Is there a difference in terms of the improvement of the various aspects of the work of the School Principals as attributed to school cycle (Basic, Secondary, Basic & Secondary); School Sex (Male, female, Co-ed.); Administrative Experience (٠-٥ years, ٦-١٠ years, more than ١٠ years); and School Location (City, Village).

To realize the first objective, a random sample of [٢٢٨] individuals was selected from among the various groups working for the Ministry of Education in different capacities, locations, cycles, and schools.

To collect the data necessary for this study, a questionnaire of [٧٧] items covering major fields of Education Work (External Environment, Strategy, Governance, Human Resources, Financial Resources, Infrastructures, Planning Resources, Problem Solving & Decision Making, Communications, Control & Evaluation, Institutional Performance, and Institutional Motivation) was developed. The questionnaire was tested for its validity and reliability before implementation and administration.

As for the second objective of the study, a random sample of [٢١٢] individuals was selected from among the various groups working for the Ministry of Education and representing the variables of the study (School Cycle, School Sex, Experience, and Location). To collect the necessary data, a questionnaire of [١٧] items covering major functions of School Principals (Planning, Organization, General School Guidance, Coordination, Control & Follow-up & Evaluation, Budgeting, and School Policy) was developed. The questionnaire was tested for its validity and reliability before implementation and administration.

The collected data were tabulated and statistically analyzed. The major findings can be summed up as follows:

١. As assessed by the actual changes in the Organizational Structure of Education in the various Education districts, one can say that creating and activating a leading post, General Educational Director, was by no means a good decision. The new officer sitting on the top of the structure did not come up to the expectations and anticipation of the Educational Reform Plan (ERP) as perceived by the respondents.
٢. The performance of school principals has improved considerably as a result of the Educational Reform Plan (ERP) in [١١] out of [١٧] administrative practices, which is obviously a positive contribution to the overall education system in Jordan.
٣. The administrative areas where this improvement was highly detected as a result of the Educational Reform Plan (ERP) include the following, listed in order according to the degree of improvement:
 - ١, ١ Organization.
 - ٢, ٢ Planning, Control, and Evaluation.
 ٣. The administrative area where this improvement proved the least effective as a result of the Educational Reform Plan (ERP) was that of school policy, followed by the area of general school guidance.

To verify the findings of the study, the researcher interviewed a number of educational leaders, school principals, and teachers who were randomly selected. The answers they provided were in line with the findings of this study and, thus, confirm their validity.

The study recommends that more efforts be made in the form of workshops, seminars, meetings, and discussion groups with a view to analyzing the outcomes of this and similar studies.

Eventually, this will create the proper and appropriate atmosphere for education in Jordan to continue to change, develop and meet the needs of the society.

الجزء الأول

النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة. ويضم أربعة أقسام هي:

- (١) النتائج المترتبة على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة للعينة ككل.
- (٢) النتائج المترتبة على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة تبعاً لمتغير جنس المدرسة "ذكور، إناث، مختلطة".
- (٣) النتائج المترتبة على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة "أساسية، ثانوية، أساسية وثانوية معاً".
- (٤) النتائج المترتبة على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً للموقع الوظيفي للمستحب "مدير عام تربية، مدير تربية، وشرف تربوي، مدير / مديرة مدرسة، ومعلم / معلمة، ومدير شؤون مالية وإدارية".

أولاً : النتائج المترتبة على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة للعينة ككل.

للوقوف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة للعينة ككل تم استخراج النسب المئوية لتكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة ككل (٣٣٨ فرداً) تبعاً لفئات سلم الإجابة (بدرجة كبيرة، وبدرجة قليلة، ولا شيء) لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة الأولى والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لها. ويبين الجدول رقم (١) ذلك.

الجدول رقم (١)

النسبة المئوية لتكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة كل تبعاً لسلم الإجابة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بالنتائج المترتبة على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة للأداء عليها

الرقم	ال الفقرة	النسبة المئوية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبير	قليل	لا شيء			
١	ساعدت في تحديد القرى أو العناصر الخارجية الرئيسة التي تؤثر في النظام التربوي (السياسة، الاقتصادية، الثقافية،... الخ)	٢٤,٧	٥٦	١٩,٣	٠,٦٥	٠,٦٦	
٢	قدمت الأساليب التي تساعد المؤسسة التربوية على التبؤ بالقوى أو العناصر الخارجية التي تستؤثر مستقبلاً عليها.	٢٨,٢	٥٣,٣	١٨,٣	٠,٩٠	٠,٦٨	
٣	وفرت للإدارات التربوية وسائل التعرف على مدى إيجابية أو سلبية البيئة الخارجية من النظام التربوي	٢٨,٥	٤٥,٩	٢٥,٥	٠,٩٧	٠,٧٤	
٤	أصبحت فلسفة التربية والتعليم أكثر وضوحاً	٢٨,٤	٤١,٩	٢٩,٦	١,٠١	٠,٧٦	
٥	أصبحت أهداف التربية والتعليم أكثر تعرضاً وتحديداً	٣٠,٨	٣٨,٣	٣٠,٨	١,٠	٠,٧٩	
٦	تضمنت العلاقة بشكل أدق بين فلسفة التربية وأهدافها	٣١,١	٤٧,٩	٢١	٠,٩٠	٠,٧٢	
٧	تبين للعاملين في التربية بشكل أوضح العلاقة الوثيقة بين الهيكل التنظيمي وأهداف التربية والتعليم	٢٧	٤٧,١	٢٥,٨	٠,٩٩	٠,٧٣	
٨	تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح	٢١,٣	٤٥,٢	٣٣,٥	١,١٢	٠,٧٣	
٩	تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة	١٩,٨	٤٨	٣٢	١,١٢	٠,٧١	
١٠	تضمنت الأدوار التي ينتظر أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة	٢٢,٨	٤٥,٨	٣١,٤	١,٠٩	٠,٧٣	
١١	قللت من القاطع أو الأزدواجية أو التشابك في المهام أو المسؤوليات أو السلطات أو الأدوار بين الوحدات الإدارية المختلفة	٣٤,٢	٤٢	٢٣,٧	٠,٨٩	٠,٧٦	
١٢	ساعدت في اختصار الوقت أو الجهد الذي يستغرقه إنجاز المهمة الإدارية الواحدة	٤٠,٤	٣٥	٢٤,٦	٠,٨٤	٠,٧٩	
١٣	أضفت فرص الصراع أو النزاع بين الوحدات الإدارية المختلفة أو بين الأفراد فيها	٢٥,١	٥٠,٩	٢٤	٠,٩٩	٠,٧	
١٤	يسرت وصول العاملين في النظام التربوي إلى المصادر التربوية والتسهيلات الإدارية والتقنيات التعليمية المتوفرة داخل التنظيم الإداري أو خارجه	٢٧	٤٥,٤	٢٧,٦	١,٠١	٠,٧٤	
١٥	خلقت مرونة جديدة في عمليات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل للاستفادة من التسهيلات الموجودة	٢٨,٢	٤٥,١	٢٦,٧	٠,٩٩	٠,٧٤	
١٦	ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار والعلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات الإدارية المختلفة	٢٥,١	٤٢,٩	٣٢	١,٠٧	٠,٧٥	
١٧	عززت مركزيّة اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة	١٩,٣	٤٦	٣٤,٧	١,١٥	٠,٧٢	
١٨	خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من اللامركزية في اتخاذ القرار	٢٠,٤	٤٨,٢	٣١,٤	١,١١	٠,٧٦	
١٩	أبرزت أهمية العلاقة بين الإدارة على المستوى العالمي أو المتوسط في النظام التربوي وبين المسار أو التوجه التنظيمي فيه	٢٣,٦	٥٥,٨	٢٠,٦	٠,٩٧	٠,٦٦	
٢٠	وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف النظام التربوي	.٢٥٠	٤٦,٩	٢٧,٩	١,٠٣	٠,٧٣	

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية				المتوسط الحسابي	الاتجاه المعياري
		كبير	قليل	لا شيء			
٢١	نبهت إلى أهمية إدراك الإدارة على المستوى العالمي والمتوسط للقوى العاملة في البيئة التربوية الداخلية والخارجية للنظام التربوي وتأثيرها فيه	٢٢,٥	٥٠,٣	٢٧,٢		٠,٩٥	٠,٧٠
٢٢	شجعت الإدارة على المستويين العالمي والمتوسط إلى أهمية استجابتها للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ذات العلاقة بال التربية والتعليم	٢٣,١	٤٨,٨	٢٨,١		٠,٩٥	٠,٧١
٢٣	وضعت سياسة علمية واقعية ل توفير المصادر الإنسانية الضرورية للنظام التربوي واستثمارها الصحيح فيه	٢٠,٨	٤٦	٣٢,٢		٠,٨٨	٠,٧٣
٢٤	وضع الأشخاص المناسبين في الأعمال والمرافق المناسبة لهم	١٥	٥٣,٢	٣١,٨		٠,٨٣	٠,٦٦
٢٥	تطوير آلية مناسبة ل تنقيمه منظم للسياسة المتعلقة بالمصادر الإنسانية	١٢,٩	٥٩,٨	٢٧,٣		٠,٨٦	٠,٦٢
٢٦	توفير الجو الإنساني المريح للعاملين في التربية والتعليم	٢٠,٥	٤٢,٢	٣٧,٣		٠,٨٣	٠,٧٤
٢٧	تلبية الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في النظام التربوي	١٢,٨	٤٤	٤٣,١		٠,٧٠	٠,٦٩
٢٨	التنبؤ بالاحتياجات الإنسانية المستقبلية للعاملين في النظام التربوي	١٥	٤٧,٧	٣٧,٣		٠,٧٨	٠,٦٩
٢٩	ضمان الفرص المتساوية أو المتكافئة للنمو المهني والشخصي للعاملين	١٧	٤٥,١	٣٨		٠,٧٩	٠,٧١
٣٠	هيئات مناخا يسمح بالمشاركة في تحديد الموازنة على مستوى مديرية التربية والتعليم أو المدرسة أو الوحدة الإدارية	٢٥,٥	٤٨,٥	٤٦,١		٠,٩٩	٠,٧٢
٣١	خلقت وعيًا تنظيميا بحيث يقوم المسؤولون في مديريات التربية والتعليم بالإعداد لخطط أو مشاريع الموازنة في الأوقات المحددة	٢٧,٦	٤٨,٩	٢٣,٥		١,٠٤	٠,٧١
٣٢	نبهت المسؤولون في مديريات التربية والتعليم والمدارس إلى أهمية تحديث المعلومات المالية التي تؤدي إلى تعامل أصوب مع المصادر المالية الداخلية والخارجية	٢٨	٥١,٤	٢٠,٦		١,٠٧	٠,٦٩
٣٣	ذكرت بأهمية توزيع ونشر البيانات والمعلومات المتعلقة بالموازنة ومصادرها المختلفة على جميع العاملين في النظام التربوي لضمان قدر معقول من مشاركتهم في خطط الموازنة وتنفيذها	٢١,٢	٩٤,١	٢٩,٨		٠,٩١	٠,٧١
٣٤	وفرت التقنيات الحديثة كالحاسوب، لاستخدامها في وضع خطط الموازنة وتنفيذها ومراقبتها	٢١,٧	٨٤,٣	٣٠		٠,٩٢	٠,٧٢
٣٥	ساعدت في تطوير استراتيجية تنظيمية في مديرية التربية والتعليم لتحديد البنى التحتية اللازمة (البشرية والمادية)	٢١,١	٥٢,٩	٢٦		٠,٩٥	٠,٦٩
٣٦	ضمنت أن الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات الماء والكهرباء ... الخ متوفقة بالقدر الكافي	٢٩,٦	٤٨,٨	٢١,٦		١,٠٨	٠,٧١
٣٧	ضمنت توفر وسائل النقل الازمة للعاملين والطلبة بسهولة	٧,٤	٣٥,٢	٥٧,٤		٠,٥٠	٠,٦٣
٣٨	وضعت خطط تتصرف بالمرونة والجاهزية ل توفير خدمات الصيانة لكافة فروع البنى التحتية في مديريات التربية والتعليم والمدارس	١٧,٨	٥٢,١	٣٠,٢		٠,٨٨	٠,٦٨
٣٩	أعدت للبدء بالخطيط التكنولوجي الحديث الازم للتربية والتعليم في المجتمع المعاصر	١٤,٢	٥٠,١	٣٥,٦		٠,٧٩	٠,٦٧

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية				المتوسط الحسابي	الاتجاه المعنوي
		كبير	قليل	لا شيء			
٤٠	هيأت لوضع نظام معلوماتي يؤدي إلى الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المتعددة وتوفير وصولها للأفراد والوحدات الإدارية في النظام التربوي	١٨,٦	٥٠,٦	٣٠,٨	٠,٨٨	٠,٦٩	
٤١	وضعت خطة لتوفير الثقافة التقنية المناسبة لاستفادة الأفراد والأحداث من التقنيات الحديثة في التعليم والإدارة	١٦,٩	٥١,٦	٣١,٥	٠,٨٥	٠,٦٨	
٤٢	ساعدت في توفير الإجراءات الكافية للتخطيط ورسم السياسة في مديرية التربية والتعليم أو في المدرسة أو في الوحدة الإدارية	٢١,١	٥٠,١	٢٧,٨	٠,٩٢	٠,٧	
٤٣	ربطت عملية التخطيط بالتوجه أو المسار الاستراتيجي للنظام التربوي	٢١,١	٥٠,١	٢٨,٨	٠,٩٢	٠,٧	
٤٤	وضعت القواعد العملية لمتابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات	١٩,٥	٥٣,٩	٢٦,٦	٠,٩٣	٠,٦٨	
٤٥	ساعدت في توفير المعرفة العلمية المتعلقة بأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات	٢٠,١	٤٨,٢	٣١,٧	٠,٨٨	٠,٧١	
٤٦	عرفت العاملين في النظام التربوي والوحدات التربوية فيه بالمهارات المتعلقة بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات	٢٢,٧	٤٠,٥	٣٧	٠,٨٦	٠,٧٦	
٤٧	وفرت التدريب المناسب للدوائر والاقسام والوحدات الإدارية بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات التربوية المهمة	٢٢,٨	٤٨,٣	٢٨,٨	٠,٩٤	٠,٧٢	
٤٨	فعلت بشكل واضح قنوات الاتصال الداخلي في النظام التربوي	٢٤,٨	٤٥,١	٣٠,١	٠,٩٥	٠,٧٤	
٤٩	أكملت على تشغيل إرسال المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات القائمة في المديرية/المدرسة واستقبالها من قبل الجميع	٢٧,٤	٥٠,٦	٢٢	١,٠٧	٠,٧	
٥٠	سخرت وسائل الاتصال المختلفة في النظام التربوي ومراقبة الأنشطة والفعاليات	٢٤,٢	٤٩,٩	٢٦	٠,٩٨	٠,٧١	
٥٢	ربطت عملية التقويم والمراقبة بعملية التخطيط	٢٦,٦	٤٧,٢	٢٦,٣	١,٠٠	٠,٧٣	
٥٣	طورت الوسائل والأساليب لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تقويم ومراقبة أداء الأفراد والوحدات	٢٣,٦	٥١,٩	٢٤,٥	٠,٩٩	٠,٦٩	
٥٤	زارت الموارنة المخصصة للأبحاث الإجرائية التي تعالج مشكلات إدارية أو تعليمية-تعلمية ترتبط بمديريات التربية والتعليم أو بالمدارس	١١,٩	٤٥,٩	٤٢,٢	٠,٧٠	٠,٦٧	
٥٥	أصبح اشتراك مدير التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري/مديرات المدارس والمعلمين/المعلمات في الأبحاث الميدانية مطلوباً ومتاحاً أكثر	٢٥,٥	٤٥,٥	٣٠,٩	٠,٩٥	٠,٧٥	
٥٦	تم وضع خطط بحثية على مستوى مديريات التربية والتعليم والمدارس	١٩,١	٤٦,٩	٣٤	٠,٨٥	٠,٧١	
٥٧	تحددت أولويات البحث الميداني بتشجيع من المديرين العاملين وتوجيه منهم	١٨,٩	٤٦,٧	٣٤,٤	٠,٨٤	٠,٧١	
٥٨	تحسن فرص اشتراك مدير التربية والتعليم والمشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية	٣١,٢	٤٦,٤	٢٢,٤	١,٠٩	٠,٧٣	
٥٩	برزت أمثلة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق بأساليب التدريس الصفي	٣٢,٤	٣٩,٤	٢٨,٢	١,٠٤	٠,٧٨	

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية				المتوسط الحسابي	الاتساع المعياري
		كبير	قليل	لا شيء	كبير		
٦٠	أظهر المعلمون والمعلمات حماساً أكبر في عملهم من خلال البرامج الlassificية التي أيدعواها في مدارسهم	٢١,٤	٤٣,٤	٣٥,٢	٠,٨٦	٠,٧٤	
٦١	أبدى أولياء الأمور اهتماماً أكبر بالمدارس التي يذهب إليها أبناؤهم وبناته من خلال مشاركتهم المنتظمة واللجان المدرسية المختلفة	٢١,٣	٤٤,٤	٣٤,٣	٠,٨٧	٠,٧٤	
٦٢	نبهت الإدارات التربوية إلى أهمية التعرف على دوافع السلوك لدى العاملين في التربية والتعليم.	١٩,٤	٥٢,١	٢٨,٥	٠,٩١	٠,٦٩	
٦٣	عرفت الإدارات التربوية بأن هناك ارتباطاً بين الدوافع الإنسانية للعاملين وبين فعالية أدائهم في العمل	٢٣,٣	٤٧,٦	٢٩,١	٠,٩٤	٠,٧٢	
٦٤	وضحت العلاقة بين قيم العمل التربوي وبين القيم السائدة في المجتمع	٢٠,٦	٤٩,٧	٢٩,٧	٠,٩١	٠,٧	
٦٥	ركزت أكثر على ضرورة انتماء الأفراد للمؤسسة التربوية وولائهم لأهدافها	٣٠,٧	٤٢,٩	٢٦,٤	١,٠٤	٠,٧٦	
٦٦	وضحت بشكل أدق القيم والمعتقدات الرئيسية التي تحرك السلوك التنظيمي للأفراد	١٩,٥	٤٢,٧	٣٢,٨	٠,٨٧	٠,٧١	
٦٧	وجهت الباحثين والمدرسين للقيام بابحاث تخدم الأغراض والأهداف الكبرى للنظام التربوي	٢١,٣	٤٨,٢	٣٠,٧	٠,٩١	٠,٧٢	
٦٨	تم تزويد مديريات التربية والتعليم والمدارس بمزيد من أجهزة الحاسوب لتكون في استخدام العاملين في إنجاز الأعمال الإدارية وفي عمليات التعلم والتعليم	١٨,٨	٥٢,٧	٢٨,٢	٠,٩٠	٠,٦٨	
٦٩	جهزت المكتبات المدرسية بالمزيد من المواد المكتبية لتناسب دوراً فعالاً كمصدر تعليمي	١٨	٥٣,٠	٢٩	٠,٨٩	٠,٦٨	
٧٠	تم تطوير المختبرات العلمية لتقدير مزيداً من التجارب التي يقوم بها العاملون والطلبة	٢١	٥١,٧	٢٧,٤	٠,٩٤	٠,٦٩	
٧١	تحسنت البنية المدرسية شكلاً ومضموناً لتتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات العملية التعليمية	٣٠,٧	٤٨	٢١,٣	١,٠٩	٠,٧٢	
٧٢	أضافت تسهيلات رياضية وفنية توفر فرصاً أكثر للمعلمين والطلبة لممارسة هواياتهم واهتماماتهم	٢٢,٥	٤٦,٨	٣٠,٧	٠,٩٢	٠,٧٣	
٧٣	توفرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بدورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية	٣٨,٥	٤٢,٧	١٨,٨	١,٢٠	٠,٧٣	
٧٤	توفرت ظروف مادية وإدارية جديدة مكنته المدارس من الاعتماد أكثر على نفسها في تحقيق متطلبات أعمالها الإدارية والتربوية	٢٢,٤	٥٤,٨	٢٢,٧	١,٠٠	٠,٦٧	
٧٥	وفرت الظروف المادية والإدارية للمدارس لتكون أكثر استقلالية في اتخاذ قرارات تربوية كانت أكثر اعتماداً فيها على مديريات التربية والتعليم	٢٨,٩	٤٦,٨	٢٤,٣	١,٠٥	٠,٧٣	
٧٦	تحسن الأداء التربسي الكلي للمعلمين والمعلمات	٤٧,٣	٢٧,٧	٢٧,٧	٠,٩٧	٠,٧٣	
٧٧	تحسن الأداء الإداري الكلي للمديرين والمديرات	٤٧,٣	٤٧,٣	٢٤,٤	١,٠٤	٠,٧٣	

يُلاحظ من الجدول رقم (١) أن جميع الجوانب (المجالات) التي تضمنتها أداة الدراسة الخاصة بالنتائج التي ترتبت على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة قد تحققت حسب رأي أفراد عينة الدراسة (كل) بدرجة قليلة أو أعلى أو أقل بقليل (المتوسط لها "١" أو أعلى بقليل أو أقل بقليل، علمًا بأن الدرجات تتراوح ما بين "صف" و "٢") حيث بين الجدول أن (٢٠) جانباً تحققت بدرجة تزيد عن فئة الاستجابة "قليل" في سلم الإجابة وهذه الجوانب مرتبة تنازلياً :

- (١) توفرت فرص جديدة لإشراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في دورات إدارية وورش وندوات تربوية تدريبية (م=١٢٠).
- (٢) عززت مركبة القرار في الوحدات الإدارية المختلفة (م=١١٥).
- (٣) تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح (م=١١٢).
- (٤) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة (م=١١٢).
- (٥) خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من الامركزية في اتخاذ القرارات (م=١١١).
- (٦) تحددت الأدوار التي يُنْتَظِرُ أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة (م=١٠٩).
- (٧) تحسنت فرص اشتراك مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية (م=١٠٩).
- (٨) تحسنت الأبنية المدرسية شكلاً ومضموناً لتتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات العملية التعليمية (م=١٠٩).
- (٩) ضمنت أن الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات المياه والكهرباء ... الخ، متوفرة بالقدر الكافي (م=١٠٨).
- (١٠) نبهت المسؤولين في مديريات التربية والتعليم والمدارس إلى أهمية تحديث المعلومات المالية التي تؤدي إلى تعامل أصوب مع المصادر المالية الداخلية والخارجية (م=١٠٧).
- (١١) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة للأدوار والعلاقات تسمح بمساءلة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة (م=١٠٧).
- (١٢) أكدت على تشجيع عملية إرسال المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات القائمة في المديرية/المدرسة واستقبالها من قبل الجميع (م=١٠٥).
- (١٣) وفرت الظروف المادية والإدارية للمدارس لتكون أكثر استقلالية في اتخاذ قرارات تربوية كانت أكثر اعتماداً فيها على مديريات التربية والتعليم (م=١٠٥).
- (١٤) خلقت وعياً تنظيمياً بحيث يقوم المسؤولون في مديريات التربية والتعليم بالإعداد لخطط أو مشاريع الموازنة في الأوقات المحددة (م=١٠٤).
- (١٥) برزت أمثلة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق بأساليب التدريس الصفي (م=١٠٤).
- (١٦) ركزت أكثر على ضرورة انتماء الأفراد للمؤسسة التربوية وولائهم لأهدافها (م=١٠٤).
- (١٧) تحسن الأداء الإداري الكلي للمديرين والمديرات (م=١٠٤).
- (١٨) وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق أهداف النظام التربوي (م=١٠٣).
- (١٩) أصبحت فلسفة التربية أكثر وضوحاً (م=١٠١).
- (٢٠) يسرّت وصول العاملين في النظام التربوي إلى المصادر التربوية والتسهيلات الإدارية والتقنيات التعليمية المتوفرة داخل التنظيم الإداري أو خارجه (م=١٠١).

كما يُلاحظ في الجدول أن أبرز الجوانب التي تحقق بدرجة متدنية (دون فئة الاستجابة تحقق بقليل) كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة هي:

- (١) ضمنت توفير وسائل النقل الازمة للعاملين والطلبة بسهولة (م=٠٥٠).
- (٢) تلبية الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في النظام التربوي (م=٠٧٠).
- (٣) زادت الموازنة المخصصة للأبحاث الإجرائية التي تعالج مشكلات إدارية أو تعليمية- تعلمية ترتبط بمديريات التربية والتعليم أو بالمدارس (م=٠٧٠).
- (٤) التنبؤ بالجوانب الإنسانية المستقبلية للعاملين في النظام التربوي (م=٠٧٨).
- (٥) ضمان الفرص المتساوية أو المتكافئة للنمو المهني والشخصي للعاملين (م=٠٧٩).
- (٦) أعدت للبدء بالتنظيم التكنولوجي الحديث اللازم للتربية والتعليم في المجتمع المعاصر (م=٠٧٩).

- (٧) سُخِّرت وسائل الاتصال المختلفة في النظام التربوي لتضمن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ورسم السياسة (م=٨١,٠٠).
- (٨) وضع الأشخاص المناسبين في الأعمال والمراكم المناسبة لهم (م=٨٣,٠٠).
- (٩) توفير الجو الإنساني المريح للعاملين في التربية والتعليم (م=٨٣,٠٠).
- (١٠) ساعدت في اختصار الوقت أو الجهد الذي يستغرقه إنجاز المهمة الإدارية الواحدة (م=٨٤,٠٠).
- (١١) تحددت أولويات البحث الميداني بتشجيع من المديرين العاملين وتوصية منهم (م=٨٤,٠٠).
- (١٢) تم وضع خطط بحثية على مستوى مديريات التربية والتعليم والمدارس (م=٨٥,٠٠).
- (١٣) وضعت خطة لتقدير الثقافة التقنية المناسبة لاستفادة الأفراد والوحدات من التقنيات الحديثة في التعلم والتعليم والإدارة (م=٨٥,٠٠).
- (١٤) تطوير آلية مناسبة لتقويم منظم لسياسة المتعلقة بالمصادر الإنسانية (م=٨٦,٠٠).
- (١٥) أظهر المعلمون والمعلمات حماساً أكثر في عملهم من خلال البرامج الlassificative التي أبدعواها في مدارسهم (م=٨٦,٠٠).
- (١٦) عرَّفت العاملين في النظام التربوي والوحدات التربوية فيه بالمهارات المتصلة بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات (م=٨٦,٠٠).
- (١٧) أبدى أولياء الأمور اهتماماً أكبر بالمدارس التي يذهب إليها أبناؤهم وبناتهم من خلال مشاركاتهم المنتظمة بالتجمعات واللجان المدرسية المختلفة (م=٨٧,٠٠).
- (١٨) وضحت بشكل أدق القيم والمعتقدات الرئيسية التي تحرك السلوك التنظيمي للأفراد (م=٨٧,٠٠).
- (١٩) وضعت سياسة عملية واقعية ل توفير المصادر البشرية الضرورية للنظام التربوي واستثمارها الصحيح فيه (م=٨٨,٠٠).
- (٢٠) وضعت خطط تتصف بالمرونة والجاهزية ل توفير خدمات الصيانة لكافة فروع البُنى التحتية في مديريات التربية والتعليم والمدارس (م=٨٨,٠٠).
- (٢١) هيأت لوضع نظام معلوماتي يؤدي إلى الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المتنوعة وتوفير وصولها للأفراد والوحدات الإدارية في النظام التربوي (م=٨٨,٠٠).
- (٢٢) ساعدت في توفير المعرفة العلمية المتعلقة بأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات (م=٨٨,٠٠).
- (٢٣) قللت من التقاطعات أو الازدواجية أو الشابك في المهام أو المسؤوليات أو السلطات أو الأدوار بين الوحدات الإدارية المختلفة (م=٨٩,٠٠).
- (٢٤) جهزت المكتبات المدرسية بالمزيد من المواد المكتبية لتعزيز دوراً فعالاً كمصدر تعليمي (م=٨٩,٠٠).

أخيراً، يلاحظ في الجدول أن أبرز الجوانب التي ظهرت حسب رأي أفراد عينة الدراسة بأنها تتحقق بدرجة أعلى من بقية الفقرات، لوأخذنا فئة سلم الإجابة بدرجة كبيرة لوحدها كانت:

- (١) توفرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمات والمعلمات بدورات إدارية وورش وندوات تربوية تدريسية (%٣٨,٥).
- (٢) عززت مركبة اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة (%٣٤,٧).
- (٣) تم تعریف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح (%٣٣,٥).
- (٤) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة (%٣٢).
- (٥) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار والعلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة (%٣٢).
- (٦) برزت أمثلة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق بأساليب التدريس الصفي (%٣٢,٤).
- (٧) تحددت الأدوار التي يُنتظر أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة (%٣١,٤).

- (٨) خلقت مناخاً إدارياً سمح بقدر مقبول من اللامركزية في اتخاذ القرار (٤٣,٦%).
(٩) تحسنت فرص اشتراك مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية (٢,٣١%).

وللوقوف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة على المجالات في النظام التربوي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على المجالات الإثنى عشر التي تضمنتها أداة الدراسة.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة ككل على المجالات المختلفة للنظام التربوي في الأردن المقاسة بالأداة الخاصة بالنتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظات

الرقم	المجال	عدد العينة	عدد أفراد الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط بلغة سلم الإجابة
.١	البيئة الخارجية	٣٣٤	٣	٢,٨	١,٧٧	٠,٩٣
.٢	الاستراتيجية	٣٣٨	١٥	١٧,٣٧	٩,٢٦	١,١٦
.٣	الحاكمية	٣٣٨	٤	٣,٨٩	٢,٣٥	٠,٩٧
.٤	المصادر الإنسانية	٣٣٨	٧	٥,٤٩	٣,٧٢	٠,٧٨
.٥	الموارد المالية	٣٢٧	٥	٤,٩١	٢,٧٦	٠,٩٨
.٦	البني التحتية	٣٢٨	٧	٥,٨٩	٣,٦٠	٠,٨٤
.٧	مصادر التخطيط	٣٢٨	٣	٢,٧٩	١,٨١	٠,٩٣
.٨	حل المشكلات وصنع القرارات	٣٣٨	٣	٢,٦٧	١,٩٣	٠,٨٩
.٩	الاتصالات	٣٣٥	٣	٢,٧٩	٠,٨٧	٠,٩٣
.١٠	المراقبة والتقويم	٣٣٥	٣	٢,٩٨	٠,٨٩	٠,٩٩
.١١	الأداء المؤسسي	٣٣٧	١٨	٨,١٣	٥,١٥	١,٠٢
.١٢	الدافعية المؤسسية	٣٣٦	١٦	١٥,٢٥	٨,٣٦	٠,٩٥
	الدرجة الكلية	٣٣٨	٧٧	٧٤,٦٢	٣٧,٨٥	٠,٩٧

يبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة ككل وكذلك المتوسطات بدلالة سلم الإجابة لكي يُتاح المجال للمقارنة بين النتائج التي ترتب على إضافة هذه الوظيفة في المحافظة على هذه المجالات وذلك نظراً لأن هذه المجالات مثلت في أداة الدراسة بعده مختلف من الفئات.

يُلاحظ في الجدول رقم (٢) أن أكثر المجالات من النظام التربوي تأثراً بإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة هو مجال الاستراتيجية ($M=1,16$) بدلالة سلم الإجابة، علماً أن الدرجات عليه تتراوح بين "صفر" و "٢". تلاه مجال الأداء المؤسسي ($M=1,02$)، ومجال المراقبة والتقويم ($M=0,99$). ويبدو في الجدول أن أقل المجالات تأثراً بإضافة هذه الوظيفة هو مجال المصادر الإنسانية ($M=0,78$)، ومجال البنية التحتية ($M=0,84$)، ومجال حل المشكلات وصنع القرارات ($M=0,89$).

بشكل عام، يُلاحظ التدني الواضح في تأثير إضافة وظيفة "مدير عام تربية" على مجالات النظام التربوي المختلفة، ويبدو بوضوح أن النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة كانت متدرية أو ضعيفة في جميع مجالات العمل التربوي في الأردن.

ثانياً : النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمتغير جنس المدرسة (ذكور، وإناث، ومختلطة).

للوقوف على الاختلافات في تقدير أفراد عينة الدراسة للنتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لجنس المدرسة، تم استخراج متواسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للجوانب الواردة في أدلة الدراسة والانحرافات المعيارية لها التي تتناول النتائج المتوقعة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة تبعاً لمتغير (جنس المدرسة: مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة). ويبين الجدول رقم (٣) هذه النتائج.

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والإحترافات المعيارية للجوانب في النظام التربوي التي توقع فيها تغير نتيجة إضافة "مدير عام تربية" في المحافظة
تبعاً لمتغير جنس المدرسة (ذكور، إناث، مختلط)

الرقم	الفقرة						
	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	
ال المتوسط المعياري الحسابي	الإنحراف المعياري الحسابي	ال المتوسط المعياري الحسابي	الإنحراف المعياري الحسابي	ال المتوسط المعياري الحسابي	الإنحراف المعياري الحسابي	ال المتوسط المعياري الحسابي	
١	٠,٥٨	١,١	٠,٥٨	١,٠٢	٠,٦٥	٠,٩٥	ساعدت في تحديد القوى أو العناصر الخارجية الرئيسية التي تؤثر على النظام التربوي (السياسية ، الاقتصادية، الثقافية ،...الخ)
٢	٠,٦٧	١,٠٥	٠,٥٧	١,٠٤	٠,٦٥	٠,٨٩	قدمت الأساليب التي تساعد المؤسسة التربوية على التنبؤ بالقوى أو العناصر الخارجية التي ستؤثر مستقبلاً عليها.
٣	٠,٦١	١,١٥	٠,٧٣	١,٢٧	٠,٧٥	٠,٩٣	وفرت للإدارات التربوية وسائل التعرف على مدى ليجائية أو سلبية البيئة الخارجية من النظام التربوي
٤	٠,٦٧	١,٢٧	٠,٧٥	١,٢٨	٠,٧٣	٠,٩٨	أصبحت فلسفة التربية والتعليم أكثر وضوحاً.
٥	٠,٦٨	١,٢٩	٠,٧٩	١,٣٣	٠,٧٦	٠,٩٤	أصبحت أهداف التربية والتعليم أكثر تعرضاً وتحديداً
٦	٠,٥٩	١,١٧	٠,٧٣	١,٠٧	٠,٧	٠,٩	توضحت العلاقة بشكل أدق بين فلسفة التربية وأهدافها
٧	٠,٦٦	١,٢٤	٠,٧٩	١,٠٩	٠,٧٥	١,٠٤	تبين للعاملين في التربية بشكل أوضح العلاقة الوثيقة بين الهيكل التنظيمي وأهداف التربية والتعليم
٨	٠,٦٨	١,٢	٠,٧	١,٢٨	٠,٧٤	١,٢٤	تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية المختلفة
٩	٠,٦٣	١,٢٧	٠,٧٣	١,٢١	٠,٦٩	١,٢١	تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة
١٠	٠,٦٢	١,٢٤	٠,٧٣	١,١٢	٠,٧٤	١,٢٧	تحددت الأدوار التي يتمنى أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة
١١	٠,٦٨	١,١٢	٠,٧	١,٠٢	٠,٧٧	١,٠٦	قللت من التقاطع أو الازدواجية أو التشابك في المهام أو المسؤوليات أو السلطات أو الأدوار بين الوحدات الإدارية المختلفة
١٢	٠,٦٧	١,١٧	٠,٨٢	١,٠٠	٠,٨٠	١,٠١	ساعدت في اختصار الوقت أو الجهد الذي يستغرقه إنجاز المهمة الإدارية الواحدة
١٣	٠,٦٩	١,٠٧	٠,٦٥	١,٠٧	٠,٧	١,٠٩	أضفت فرص الصراع أو النزاع بين الوحدات الإدارية المختلفة أو بين الأفراد فيها
١٤	٠,٧٤	١,١	٠,٧٨	١,١٧	٠,٧٤	١,٠١	يسرت وصول العاملين في النظام التربوي إلى المصادر التربوية والتسهيلات الإدارية والتقنيات التعليمية المعلمية المتوفرة داخل التنظيم الإداري أو خارجه
١٥	٠,٧١	١,١٢	٠,٧١	١,٢	٠,٧٢	١,٠٤	خلفت مرونة جديدة في عمليات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل للاستفادة من التسهيلات الموجودة
١٦	٠,٧١	١,٢	٠,٧١	١,٢٦	٠,٧٤	١,٢	ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار وال العلاقات تسمح بمساءلة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة

الرقم	الفقرة	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	مدارس مختلطة
		المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي
١٧	عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة	٠,٧٣	١,٢٤	٠,٧١	١,٣٣
١٨	خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من الامركزية في اتخاذ القرار	٠,٧٩	١,١٥	٠,٧	١,٢٨
١٩	أبرزت أهمية العلاقة بين الإدارة على المستوى العالمي أو المتوسط في النظام التربوي وبين المسار أو التوجه التنظيمي فيه	٠,٥٤	١,١٥	٠,٧	١,١١
٢٠	وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف النظام التربوي	٠,٦١	١,٢٢	٠,٧٣	١,٣٣
٢١	نبهت إلى أهمية إدراك الإدارة على المستوى العالمي والمتوسط للقوى العاملة في البنية التربوية الداخلية والخارجية للنظام التربوي وتأثيرها فيه	٠,٧٠	١,١٧	٠,٦٨	١,٠٩
٢٢	شجعت الإدارة على المستويين العالمي والمتوسط إلى أهمية استجابتها للتغيرات الاجتماعية وللاقتصادية والسياسية ذات العلاقة بال التربية والتعليم	٠,٦٩	١,١٥	٠,٧١	١,٢
٢٣	وضعت سياسة علمية واقعية لتوفير المصادر الإنسانية الضرورية للنظام التربوي واستشارتها الصحيح فيه	٠,٧٦	١,٠٢	٠,٨٣	١,٠٥
٢٤	وضع الأشخاص المناسبين في الأعمال والمرافق المناسبة لهم	٠,٦١	٠,٨٧	٠,٧	١,١٣
٢٥	تطوير آلية مناسبة لتقدير منظم للسياسة المتعلقة بالمصادر الإنسانية	٠,٥٣	١,٠٨	٠,٦٢	٠,٩٨
٢٦	توفير الجو الإنساني المريح للعاملين في التربية والتعليم	٠,٧٦	٠,٨٢	٠,٧٨	٠,٩٨
٢٧	تلبية الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في النظام التربوي	٠,٧٢	٠,٨٢	٠,٧١	٠,٧١
٢٨	التنبؤ بالاحتياجات الإنسانية المستقبلية للعاملين في النظام التربوي	٠,٦٦	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٧٦
٢٩	ضمان فرص المتساوية أو المتكافئة للنمو المهني والشخصي للعاملين	٠,٧٤	٠,٨١	٠,٧٦	٠,٨٩
٣٠	هيأت مناخاً يسمح بالمشاركة في تحديد الموازنـة على مستوى مديرية التربية والتعليم أو المدرسة أو الوحدة الإدارية	٠,٦٥	١,١١	٠,٧٧	٠,٩٦
٣١	خلقت وعيـاً تنظيمـياً بحيث يقوم المسؤولون في مديريـات التربية والتعليم بالإعداد لخطط أو مشاريع الموازنـة في الأوقـات المحدـدة	٠,٦٨	١,٢٤	٠,٨٤	١,٠٧
٣٢	نبهـت المسؤولـين في مديريـات التربية والتعليم والمدارـس إلى أهمـية تحـديث المـعلومات المـالية التي تؤـدي على تعـامل أصـوب مع المصـادر المـالية الدـاخـلـية والـخـارـجـية	٠,٦١	١,١١	٠,٧٧	١,١٣
٣٣	ذكرـت بأهمـية توزـيع ونشرـ البيانات والمـعلومات المتـعلـقة بالـموازنـة ومـصـادرـها المـختلفـة عـلى جميعـ العـاملـين فيـ النـظام التـربـوي لـضـمان قـدر مـقـولـ منـ مـشارـكـتهم فيـ خطـطـ المـوازنـة وـتـفـيـدهـا	٠,٧٧	١,٩٥	٠,٧٦	٠,٨٤

الرقم	الفقرة	مدارس الذكور	مدارس الإناث	مدارس مختلطة	الإحرااف المعياري	المتوسط الحسابي						
٣٤	وفرت التقنيات الحديثة كالحاسوب، لاستخدامها في وضع خطط الموازنة وتنفيذها ومرافقتها	٠,٩٤	١,٠٠	٠,٦٩	١,٠٠	٠,٨٤	١,٠٨	٠,٦٦				
٣٥	ساعدت في تطوير استراتيجية تنظيمية في مديرية التربية والتعلم لتحديد البنى التحتية الازمة (البشرية والمادية).	١,٠٤	٠,٧٠	٠,٧٠	١,٠٠	٠,٧٢	١,٠٨	٠,٥٣				
٣٦	ضمنت ان الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات الماء والكهرباء ... الخ متوفرة بالقدر الكافي	١,١٧	٠,٧٤	١,٢٠	٠,٧٩	١,٢٢	١,٢٢	٠,٦٩				
٣٧	ضمنت توفر وسائل النقل الازمة للعاملين والطلبة بسهولة	٠,٥٠	٠,٦٢	٠,٤٨	٠,٦٣	٠,٤٤	٠,٦٣	٠,٦٣				
٣٨	وضعت خطط تتصف بالمرونة والجاهزية لتوفير خدمات الصيانة لكافة فروع البنى التحتية في مديريات التربية والتعلم والمدارس	٠,٩٠	٠,٦٦	٠,٨٣	٠,٦٨	٠,٨٥	٠,٦٨	٠,٧٢				
٣٩	اعدت للبدء بالخطيط التكنولوجي الحديث الازم للتربية والتعليم في المجتمع انساصلر	٠,٨٨	٠,٦٧	٠,٩١	٠,٦٨	١,٨٨	٠,٦٨	٠,٧١				
٤٠	هيأت لوضع نظام معلوماتي يؤدي إلى الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المتعددة وتوفير وصولها للأفراد والوحدات الإدارية في النظام التربوي	١,٤٤	٠,٦٦	١,٨٠	٠,٤١	١,٥٦		٠,٥٥				
٤١	وضعت خطة لتوفير الثقافة التقنية المناسبة لاستناده الأفراد والأحداث من التقنيات الحديثة في التعلم والتعليم والإدارة	٠,٧٩	٠,٦٥	١,٠٢	٠,٧٤	٠,٩٥		٠,٦٧				
٤٢	ساعدت في توفير الإجراءات الكافية للخطيط ورسم انسانة في مديرية التربية والتعليم أو في المدرسة أو في الوحدة الإدارية	١,٠٠	٠,٧٥	٠,٩٥	٠,٧٨	٠,٩٥		٠,٥٩				
٤٣	ربطت عملية التخطيط بالترجمه أو المسار الاستراتيجي للنظام التربوي	٠,٩٩	٠,٧١	١,٠٥	٠,٧٦	١,٠٧		٠,٦٥				
٤٤	وضعت القواعد العملية لمتابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات	٠,٩٧	٠,٧٠	١,١٤	٠,٧١	٠,٩٧		٠,٥٨				
٤٥	ساعدت في توفير المعرفة العلمية المتعلقة بأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات	٠,٨٧	٠,٧٥	١,١٤	٠,٧١	٠,٩٥		٠,٧١				
٤٦	عرفت العاملين في النظام التربوي والوحدات التربوية فيه بالمهارات المتعلقة بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات	٠,٩٤	٠,٨٠	١,١٥	٠,٧١	٠,٨٥		٠,٧٣				
٤٧	وفرت التدريب المناسب للدروائر والأقسام والوحدات الإدارية بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات التربوية المهمة	٠,٩٦	٠,٧٦	١,٠٦	٠,٧٤	١,١٠		٠,٦٧				
٤٨	فعلت بشكل واضح قنوات الاتصال الداخلي في النظام التربوي	٠,٩٦	٠,٧٧	١,١١	٠,٧٠	١,١٧		٠,٥٩				
٤٩	أكدت على تشجيع عملية إرسال المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات القائمة في المديرية /المدرسة واستقبالها من قبل الجميع	٠,٩٨	٠,٧٢	١,٢١	٠,٧٥	١,٢٥		٠,٦٣				
٥٠	سخرت وسائل الاتصال المختلفة في النظام التربوي لتتضمن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ورسم السياسة	٠,٧٨	٠,٦٧	١,٠٠	٠,٧٣	٠,٧٦		٠,٧٠				

الرقم	الفقرة	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	مدارس مختلطة
		المتوسط الإحراافي الحسابي المعياري			
٥١	طورت سياسات وإجراءات جديدة للتقويم التربوي ومراقبة الأنشطة والفعاليات	٠,٦٩	١,٠٢	٠,٧٣	١,١٦
٥٢	ربطت عملية التقويم والمراقبة بعملية التخطيط	٠,٧٧	١,٠٥	٠,٦٩	١,٢٠
٥٣	طورت الوسائل وأساليب لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تقويم ومراقبة أداء الأفراد والوحدات	٠,٦٦	١,١٠	٠,٧١	١,٢٥
٥٤	زادت الموازنة المخصصة للأبحاث الإجرائية التي تعالج مشكلات إدارية أو تعليمية-تعلمية ترتبط بمديريات التربية والتعليم أو بالمدارس	٠,٦٦	٠,٨٥	٠,٧٢	٠,٨٢
٥٥	أصبح اشتراك مدير التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري/مديرات المدارس والمعلمين/المعلمات في الأبحاث الميدانية مطلوباً ومتاحاً أكثر	٠,٧٧	١,٠٣	٠,٧٤	١,٢٠
٥٦	تم وضع خطط بحثية على مستوى مديريات التربية والتعليم والمدارس	٠,٦٨	٠,٨٠	٠,٧٤	١,١٤
٥٧	تحددت أولويات البحث الميداني بتشجيع من المديرين العاملين وتوجيهه منهم	٠,٥٤	٠,٨٣	٠,٧٤	١,٠٢
٥٨	تحسينت فرص اشتراك مدير التربية والتعليم والمشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية	٠,٧١	١,٢٧	٠,٦٧	١,٢٨
٥٩	برزت أمثلة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق بأساليب التدريس الصفي	٠,٧٨	١,٢٧	٠,٧١	١,٣١
٦٠	أظهر المعلمون والمعلمات حماساً أكبر في عملهم من خلال البرامج الاصطناعية التي أبدعواها في مدارسهم	٠,٦٦	١,١٠	٠,٧٥	١,٠٧
٦١	أبدى أولياء الأمور اهتماماً أكبر بالمدارس التي يذهب إليها أبناؤهم وبناتهم من خلال مشاركتهم المنتظمة واللجان المدرسية المختلفة	٠,٧٧	١,٠٥	٠,٦٩	١,٢١
٦٢	نبهت الإدارات التربوية إلى أهمية التعرف على دوافع السلوك لدى العاملين في التربية والتعليم	٠,٦٣	١,٠٥	٠,٦٣	١,١٤
٦٣	عرفت الإدارات التربوية بأن هناك ارتباطاً بين الدوافع الإنسانية للعاملين وبين فعالية أدائهم في العمل	٠,٧١	١,٠٠	٠,٧٢	١,٢١
٦٤	وضحت العلاقة بين قيم العمل التربوي وبين القيم السائدة في المجتمع	٠,٧٢	١,٠٢	٠,٦٩	١,١٤
٦٥	ركزت أكثر على ضرورة انتقاء الأفراد للمؤسسة التربوية وولائهم لأهدافها	٠,٧٥	١,٠٧	٠,٦٩	١,٣٢
٦٦	وضحت بشكل أدق القيم والمعتقدات الرئيسية التي تحرك السلوك التنظيمي للأفراد	٠,٦٦	٠,٩٩	٠,٥٥	١,١٤
٦٧	وجهت الباحثين والمدرسين للقيام بأبحاث تخدم الأعراض والأهداف الكبرى للنظام التربوي	٠,٧٢٠	٠,٩٣	٠,٧٠	١,١٦
٦٨	تم تزويد مديريات التربية والتعليم والمدارس بمزيد من أجهزة الكمبيوتر لتكون في استخدام العاملين في إنجاز الأعمال الإدارية وفي عمليات التعلم والتعلم	٠,٧١	٠,٨٠	٠,٧٢	١,٠٣
٦٩	جهزت المكتبات المدرسية بالمزيد من المواد المكتوبة لطبع دوراً فعالاً كمصدر تعليمي	٠,٨٥	١,٠٠	٠,٦٧	٠,٩٠

الرقم	الفقرة						
	مدارس مختلطة		مدارس الإناث		مدارس الذكور		
الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	
٧٠	٠,٧٩	١,٠٢	٠,٧٨	١,٠٧	٠,٦٦	٠,٩٠	تم تطوير المختبرات العلمية لتوفير مزيداً من التجارب التي يقوم بها العاملون والطلبة
٧١	٠,٧٧	١,٢٤	٠,٧٤	١,٢٦	٠,٦٨	١,٠٥	تحسنت الأبنية المدرسية شكلاً ومضموناً لتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات العملية التعليمية
٧٢	٠,٨٣	١,١٠	٠,٧٥	٠,٩٣	٠,٦٨	٠,٩٥	أضافت تسهيلات رياضية وفنية توفر فرصة أكثر للمعلمين والطلبة لممارسة هواياتهم واهتماماتهم
٧٣	٠,٧٤	١,٤١	٠,٦٣	١,٤٢	٠,٧٤	١,٢٣	توافرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمات بدورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية
٧٤	٠,٧١	١,٠٠	٠,٦٧	١,١١	٠,٧١	١,٠٢	توفرت ظروف مادية وإدارية مكنته المدارس من الاعتماد أكثر على نفسها في تحقيق متطلبات أعمالها الإدارية والتدريسية
٧٥	٠,٧٩	١,٠٧	٠,٧٢	١,١٢	٠,٧٣	١,٠٣	وفرت الظروف المادية والإدارية للمدارس لتكون أكثر استقلالية في اتخاذ قرارات تربوية كانت أكثر اعتماداً فيها على مديريات التربية والتعليم
٧٦	٠,٧٣	١,١٥	٠,٧٩	١,٢٥	٠,٧١	٠,٩٠	تحسن الأداء التدريسي الكلي للمعلمات والمعلمات
٧٧	٠,٧٣	١,١٥	٠,٧٦	١,٢٥	٠,٧٦	١,٠٩	تحسن الأداء الإداري الكلي للمديرين والمديرات

يُلاحظ في الجدول رقم (٣) التباين في التقديرات التي أعطيت من قبل أفراد عينة الدراسة للنتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لجنس المدرسة. إن أعلى المتوسطات الحسابية للنتائج في مدارس الذكور، كما أشار أفراد عينة الدراسة من مدارس الذكور، كانت للجوانب التالية في أداة الدراسة (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يزيد عن ١,٢).

- (١) تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح ($M=1,24$).
- (٢) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,21$).
- (٣) تحددت الأدوار التي يُنتظر أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,27$).
- (٤) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار والعلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,20$).
- (٥) عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,26$).
- (٦) توفرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في دورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية ($M=1,23$).

أما الجوانب التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مدارس الإناث لمدارس الإناث كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة فكانت الجوانب التالية الواردة في أداة الدراسة (المتوسط لها إما يساوي أو يزيد عن ١,٢) :

- (١) وفرت للإداريات التربوية وسائل التعرف على مدى إيجابية أو سلبية البيئة الخارجية من النظام التربوي ($M=1,27$).
- (٢) أصبحت فلسفة التربية والتعليم أكثر وضوحاً ($M=1,28$).
- (٣) أصبحت أهداف التربية والتعليم أكثر تعرضاً وتحديداً ($M=1,33$).
- (٤) تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التعليم بشكل أدق وأوضح ($M=1,28$).
- (٥) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,21$).
- (٦) خلقت مرونة جديدة في عمليات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد مما يوفر فرص أفضل للاستفادة من التسهيلات الموجودة ($M=1,20$).
- (٧) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار وال العلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,26$).
- (٨) عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,33$).
- (٩) خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من اللامركزية في اتخاذ القرار ($M=1,28$).

- (١٠) وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عملياً تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف النظام التربوي (م=٣٣,١).
- (١١) شجعت الإدارة على المستويين العالي والمتوسط على أهمية استجابتها للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ذات العلاقة بالتربيـة و التعليم (م=٢٠,١).
- (١٢) ضمنت أن البنية المدرسية والبنية الإدارية وخدمات الكهرباء والماء ... الخ، متوفـرة بالقدر الكافي (م=٢٠,١).
- (١٣) أكدت على تنشـيط عملية إرسـال المعلومات المتعلقة بـجميع النشـاطـات القائمة في المديـرـية / المدرـسـة واستقبالـها من قبل الجميع (م=٢,١).
- (١٤) ربطـت عمـلـية التـقوـيم والـمرـاقـبة بـعملـية التـخطـيط (م=٢٠,١).
- (١٥) طـورـت الوـسـائل والأـسـالـيب لـجـمـع الـبـيـانـات وـالـمـعـلـومـات الـتـي يـمـكـن اـسـتـخـادـهـا فـي تـقوـيم وـمـراـقبـة أـداء الأـفـرـاد وـالـوـحدـات (م=٢٥,١).
- (١٦) أـصـبـح اـشـتـراك مدـير التـرـبـية وـالـتـعـلـيم وـالـمـشـرـفـين التـرـبـويـين وـمـدـيرـي / مدـيرـات المـدارـس وـالـمـعـلـمـين / المـعـلـمـات فـي الـأـبـاحـات مـطـلـوـباً وـمـتـاحـاً أـكـثـر (م=٢٠,١).
- (١٧) تـحسـنت فـرـص اـشـتـراك مدـيرـي التـرـبـية وـالـتـعـلـيم وـالـمـشـرـفـين التـرـبـويـين فـي تـطـوـير المـناـهج وـالـكـتب المـدرـسـية (م=٢٨,١).
- (١٨) برـزـت أـسـئـلة جـديـدة لـتـطـبـيقـات عمـلـية تـتـعـلـق بـاسـالـيب التـدـريـس الصـفـي (م=٣١,١).
- (١٩) أـبـدـى أولـيـاء الأمـور اـهـتمـاماً أـكـبـر بـالمـدارـس الـتـي يـذـهـب إـلـيـها أـبـنـاؤـهـم وـبـنـاهـم مـن خـالـل مـشارـكـاتـهم المنـظـمة بـالتـجـمـعـات وـالـلـاجـان المـدرـسـيـة المـخـتـلـفة (م=٢١,١).
- (٢٠) عـرـفـت الإـدـارـات التـرـبـوية بـأن هـنـالـك اـرـتـباطـاً بـيـن الدـوـافـع الإنسـانـيـة للـعـامـلـيـن وـبـيـن فـعـالـيـة أـدـائـهـم فـي العمل (م=٢١,١).
- (٢١) رـكـزـت أـكـثـر عـلـى ضـرـورـة اـنـتـماء الأـفـرـاد لـلـمـؤـسـسـة التـرـبـوية وـوـلـائـهـم لـأـهـدافـهـا (م=٣٢,١).
-
- (٢٢) تـحسـنت الـبـنـيـة المـدرـسـيـة شـكـلاً وـمـضـمـونـا لـتـتـلـاعـم بـشـكـل أـفـضل مـع مـتـطلـبـاتـ الـعـملـيـة التـعلـيمـيـة (م=٢٦,١).
- (٢٣) توـفـرت فـرـصـ جديدة لـاشـتـراك أـعـدـاد أـكـبـر مـن المـدـيرـين وـالـمـدـيرـات وـالـمـعـلـمـين وـالـمـعـلـمـات بـدـورـات إـدـارـيـة وـوـرـشـ وـنـدوـات تـرـبـوية وـتـدـريـسيـة (م=٤٢,١).
- (٢٤) تـحسـنـ الـأـدـاء التـدـريـسي الـكـلـي لـلـمـعـلـمـين وـالـمـعـلـمـات (م=٢٥,١).
- (٢٥) تـحسـنـ الـأـدـاء الإـدـارـي الـكـلـي لـلـمـدـيرـين وـالـمـدـيرـات (م=٢٥,١).

أما الجوانب التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية والتي أشار أفراد عينة الدراسة في المدارس المختلفة إلى أنها تحقق للمدارس المختلفة كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة، فتمثل بالجوانب التالية (المتوسطات الحسابية لها كانت تساوي أو تزيد عن :) (١,٢٠)

- (١) أصبحت فلسفة التربية والتعليم أكثر وضوحا (م=١,٢٧).
- (٢) أصبحت أهداف التربية والتعليم أكثر تعرضاً وتحديداً (م=١,٢٩).
- (٣) تبين للعاملين في التربية بشكل أوضح العلاقة الوثيقة بين الهيكل التنظيمي وأهداف التربية والتعليم (م=١,٢٤).
- (٤) تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح (م=١,٢٠).
- (٥) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٧).
- (٦) تحددت الأدوار التي يُنْتَظَرُ أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٤).
- (٧) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار والعلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٠).
- (٨) عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٤).
- (٩) وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق النظام التربوي (م=١,٢٢).
- (١٠) خلقت وعيًا تنظيمياً بحيث يقوم المسؤولون في مديريات التربية والتعليم بالإعداد لخطط أو مشاريع الموازنة في الأوقات المحددة (م=١,٢٤).
- (١١) ضمنت أن الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات الماء والكهرباء ... الخ، متوفرة بالقدر الكافي (م=١,٢٢).
- (١٢) أكدت على تشبيط عملية إرسال المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات القائمة في المديرية / المدرسة واستقبالها من قبل الجميع (م=١,٢٥).
- (١٣) تحسنت فرص اشتراك مديرى التربية والتعليم والمشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية (م=١,٢٧).
- (١٤) برزت أسئلة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق بأساليب التدريس الصفي (م=١,٢٧).
- (١٥) تحسنت الأبنية المدرسية شكلاً ومضموناً لتتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات العملية التعليمية (م=١,٢٤).

(١٦) توفرت فرص جديدة لاشراك أكبر من المديرين والمديرات والمعلمات والمعلمات بدورات إدارية وورش عمل وندوات تربوية وتدريسية (م=٤١،٤١).

وللوقوف على الاختلافات في النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة على المجالات المختلفة في العملية التربوية تبعاً لمتغير جنس المدرسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تحققت للمجالات المختلفة للعملية التربوية تبعاً لهذا المتغير. يوضح الجدول رقم (٤) هذه النتائج.

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على المجالات المختلفة للنظام التربوي المتعلقة بالنتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمتغير جنس المدرسة (ذكور، إناث، ومختلطة)

الرقم	المجال	مختلطة									
		ذكور	إناث	مختلطة							
المتوسط بدلة سلم الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط بدلة سلم الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط بدلة سلم الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المصادر الإنسانية	المجال	
١	البيئة الخارجية	٢,٧٧	١,٦٥	٠,٩٢	٣,٢٨	١,٤٩	١,٠٩	٣,٢٩	١,٥٠	١,١٠	
٢	الاستراتيجية	١٨,٨٨	٨,٨٦	١,٢٥	٢٠,٠٩	٩,١١	١,٣٤	٢٠,٢٩	٧,٠٨	١,٣٥	
٣	الحكم (الحاكمية)	٣,٨٧	٢,١٥	٠,٩٧	٤,٦٩	٢,٤٢	١,١٧	٤,٦٣	١١,٩٦	١,١٦	
٤	المصادر الإنسانية	٥,٥٣	٣,٥٤	١,١١	٦,٢٢	٣,٩٠	١,٢٤	٥,٩٣	٣,٥٣	١,١٩	
٥	الموارد المالية	٥,١٣	٢,٦٤	٠,٧٣	٥,٠٠	٢,٩٧	٠,٧١	٥,٣٩	٢,٤١	٠,٧٤	
٦	البني التحتية	٦,١٥	٣,٦٤	٠,٨٨	٦,٤١	٣,٥٧	٠,٩٢	٦,٣٤	٣,٣٧	٠,٩١	
٧	مصادر التخطيط	٢,٩٤	١,٩٠	٠,٩٨	٣,١٤	١,٩٤	١,٠٥	٢,٩٨	١,٥٤	٠,٩٩	
٨	حل المشكلات وصنع القرارات	٢,٧٧	٢,٠٧	٠,٩٢	٣,٢٦	١,٧٥	١,٠٩	٢,٨٨	١,٦٩	٠,٩٦	
٩	الاتصالات	٢,٦٨	١,٨٧	٠,٨٩	٣,٣٢	١,٨٩	١,١١	٣,١٥	١,٥٩	١,٠٥	
١٠	المراقبة والتقويم	٣,١٩	١,٨٥	١,٠٦	٣,٦٠	١,٨٨	١,٢٠	٣,١٧	١,٧٦	١,٠٦	
١١	الأداء المؤسسي	٨,٢٠	٥,٠٤	١,٠٣	١٠,٢١	٤,٨٦	٩,٤	١,٢٨	٤,٨٦	١,١٨	
١٢	الدافعية المؤسسية	١٥,٢٨	٨,١٤	٠,٩٦	١٨,٢١	٧,٢٩	١,١٤	١٦,٩	٨,١٠	١,٠٦	
	الدرجة الكلية	٧٧,١٧	٣٦,٨٧	١,٠٠	٨٦,٩٨	٣٦,٤٠	١,١٣	٨٤,٠٧	٣٠,٦٧	١,٠٩	

يلاحظ في الجدول رقم (٤) أن أكثر المجالات التي تحققت لمدارس الذكور كما أشار أفراد عينة الدراسة من هذه المدارس، هو مجال الاستراتيجية (م=١,٢٥)، تلاه مجال المصادر الإنسانية (م=١,١١)، ثم مجال المراقبة والتقويم (م=١,٠٦)، وأن أقل المجالات التي تحققـت هو مجال الموارد المالية (م=٠,٧٣).

أما بالنسبة لمدارس الإناث، فإن أكثر المجالات التي تحققـت كما أشار أفراد عينة الدراسة من هذه المدارس هو مجال الاستراتيجية (م=١,٣٤)، تلاه مجال الأداء المؤسسي (م=١,٢٨)، ثم مجال المصادر الإنسانية (م=١,٢٤)، ثم مجال الحكم (الحاكمية) (م=١,١٧)، وأن أقل المجالات التي تحققـت هو مجال الموارد المالية (م=٠,٧١).

أما أكثر المجالات التي تحققت للمدارس المختلطة كنتيجة لإضافة هذه الوظيفة في المحافظة فكان، المجال الاستراتيجي ($M=1,35$)، تلاه مجال المصادر الإنسانية ($M=1,19$)، ومجال الأداء المؤسسي ($M=1,18$)، ومجال الحكم (الحاكمية) ($M=1,16$)، وأن أقل المجالات التي تحققت هو مجال الموارد المالية ($M=0,73$).

عموماً، يُبين الجدول رقم (٤) أن أفراد عينة الدراسة في مدارس الإناث أشاروا إلى أن مدارس الإناث تحقق لها نتيجة إضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة نتائج ملحوظة بدرجة أكبر في المجالات التالية مقارنة بمدارس الذكور والمدارس المختلطة :

- (١) الحكم "الحاكمية" ($M=4,69$). (٢) المصادر الإنسانية ($M=6,22$). (٣) البنى التحتية ($M=6,41$). (٤) مصادر التخطيط ($M=3,14$). (٥) حل المشكلات وصنع القرارات ($M=3,26$). (٦) الاتصالات ($M=3,32$). (٧) المراقبة والتقويم ($M=3,60$). (٨) الأداء المؤسسي ($M=10,21$). (٩) الدافعية المؤسسية ($M=18,21$).

ويُبين الجدول نفسه أن أفراد عينة الدراسة في المدارس المختلطة أشاروا إلى أن هذه المدارس حققت نتائج في المجالات التالية بدرجة أكبر مقارنة بمدارس الذكور والإناث:

- (١) البيئة الخارجية ($M=3,29$). (٢) الاستراتيجية ($M=20,29$). (٣) المصادر الإنسانية ($M=5,39$).

أخيراً، يظهر، بشكل عام، أن مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث والمدارس المختلطة كانت أقل تأثراً بإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة ($M=77,17$)، تلتها المدارس المختلطة ($M=84,07$)، في حين كانت مدارس الإناث أكثر المدارس تأثراً بإضافة هذه الوظيفة ($M=86,98$).

ثالثاً : النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمتغير مستوى (المدرسة: أساسية، وثانوية، وأساسية وثانوية معاً).

للوقوف على النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمستوى المدرسة، تم استخراج متطلبات الدرجات والانحرافات المعيارية التي تحقق على الجوانب المقاسة في أداة الدراسة التي تمثل الجوانب المتوقع أن تتركها هذه الوظيفة على النظام التربوي تبعاً لمستوى المدرسة. ويوضح الجدول رقم (٥) ذلك.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للجوانب في النظام التربوي التي تقع فيها تغير نتيجة إضافة "مدير عام تربية" في المحافظة
تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (مدرسة أساسية، ومدرسة ثانوية، ومدرسة أساسية وثانوية معاً)

الرقم	الفقرة											
		أساسية وثانوية	مدرسة ثانوية	مدرسة أساسية	مدرسة أساسية	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	الإنحراف
الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف
١	ساعدت في تحديد القوى أو العناصر الخارجية الرئيسية التي تؤثر على النظام التربوي السياسية، الاقتصادية، الثقافية، ... الخ	٠,٥٥	١,٦	٠,٦٢	٠,٩٨	٠,٦١	١,٠١					
٢	قدمت الأساليب التي تساعد المؤسسة التربوية على التنبؤ بالقوى أو العناصر الخارجية التي ستؤثر مستقبلاً عليها.	٠,٤٥	٠,٨	٠,٦٤	٠,٩٥	٠,٦٤	١,٠٢					
٣	وفرت للإدارات التربوية وسائل التعرف على مدى إيجابية أو سلبية البيئة الخارجية من النظام التربوي	٠,٥٥	١,٦	٠,٧٦	١,١١	٠,٧	١,١٤					
٤	أصبحت فلسفة التربية والتعليم أكثر تعريفاً وتحديداً	٠,٧١	١,٠٠	٠,٧٣	١,١٤	٠,٧٥	١,١٦					
٥	أصبحت أهداف التربية والتعليم أكثر تعرضاً ووضوحاً.	٠,٧١	١,٠٠	٠,٧٧	١,١٥	٠,٧٨	١,١٥					
٦	تضمنت العلاقة بشكل أدق بين فلسفة التربية وأهدافها	٠,٤٥	٠,٨٠	٠,٦٩	١,٠٤	٠,٧	١,٠١					
٧	تبين للعاملين في التربية بشكل أوضح العلاقة الوثيقة بين الهيكل التنظيمي وأهداف التربية والتعليم	٠,٨٩	٠,٦	٠,٧٤	١,٠٨	٠,٧٢	١,١٥					
٨	تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية المختلفة بشكل أدق وأوضح	٠,٠٠	١,٠٠	٠,٧٣	١,٢٦	٠,٧٢	١,٢٤					
٩	تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة	٠,٠٠	١,٠٠	٠,٦٨	١,٢٦	٠,٦٩	١,٢					
١٠	تحددت الأدوار التي ينتظر أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة	٠,٤٥	١,٨	٠,٦٩	١,٢٠	٠,٧٣	١,٢٢					
١١	قالت من التناقض أو الازدواجية أو التشابك في المهام أو المسؤوليات أو السلطات أو الأدوار بين الوحدات الإدارية المختلفة	٠,٠٠	١,٠٠	٠,٧٢	١,٠٨	٠,٧٣	١,٠٨					
١٢	ساعدت في اختصار الوقت أو الجهد الذي يستغرقه إنجاز المهمة الإدارية الواحدة	٠,٨٩	١,٦	٠,٧١	١,٠٢	٠,٨٠	١,١٢					
١٣	أضفت فرص الصراع أو النزاع بين الوحدات الإدارية المختلفة أو بين الأفراد فيها	٠,٦٩	١,٠٧	٠,٦٥	١,٠٧	٠,٧	١,٠٩					
١٤	يسرت وصول العاملين في النظام التربوي إلى المصادر التربوية والتسهيلات الإدارية والتقنيات التعليمية المتوفرة داخل التنظيم الإداري أو خارجه	٠,٨٩	١,٦	٠,٧١	١,٠٢	٠,٨	١,١٢					
١٥	خلفت مرونة جديدة في عمليات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل للاستفادة من التسهيلات الموجودة	٠,٨٩	١,٦	٠,٦٧	١,١	٠,٧٦	١,٠٩					

الرقم	الفقرة	مدرسة أساسية وثانوية					
		المتوسط الإنحراف الحسابي المعياري	المتوسط الإنحراف الحسابي المعياري	المتوسط الإنحراف الحسابي المعياري	المتوسط الإنحراف الحسابي المعياري	مدرسة أساسية	مدرسة ثانوية
١٦	ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار وال العلاقات المساعدة للأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة	٠,٨٩	١,٤	٠,٧	١,٢٢	٠,٧٥	١,٢٢
١٧	عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة	٠,٤٥	١,٨	٠,٧	١,٢٨	٠,٧	١,٢٥
١٨	خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من الالامركزية في اتخاذ القرار	٠,٤٥	١,٨	١,٠٩	٠,٦٨	٠,٦٩	١,٣٣
١٩	أبرزت أهمية العلاقة بين الإدارة على المستوى العالمي أو المتوسط في النظام التربوي وبين المسار أو التوجه التنظيمي فيه	١,١	٠,٨	٠,٦٤	٠,٩٨	٠,٦٣	١,١٧
٢٠	وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف النظام التربوي	٠,٨٤	١,٢	٠,٧١	١,٠٧	٠,٦٨	١,٢١
٢١	نبهت إلى أهمية إدراك الإدارة على المستوى العالمي والمتوسط للقوى العاملة في البيئة التربوية الداخلية والخارجية للنظام التربوي وتأثيرها فيه	٠,٨٤	٠,٨	٠,٦٨	١,٠٠	٠,٧	١,١٥
٢٢	شجعت الإدارة على المستويين العالمي والمتوسط إلى أهمية استجابتها للمتغيرات الاجتماعية وللاقتصادية والسياسية ذات العلاقة بال التربية والتعليم	٠,٤٥	٠,٨	٠,٧٢	١,٠٠	٠,٧	١,١٢
٢٣	وضعت سياسة علمية واقعية ل توفير المصادر الإنسانية الضرورية للنظام التربوي واستثمارها الصحيح فيه	٠,٥٥	٠,٦	٠,٧١	٠,٩٥	٠,٧٧	١,٠٢
٢٤	وضع الأشخاص المناسبين في الأعمال والمراكز المناسبة لهم	٠,٥٥	٠,٦٠	٠,٦٥	٠,٨٤	٠,٦٨	٠,٩٧
٢٥	تطوير آلية مناسبة لتقدير منظم للسياسة المتعلقة بالمصادر الإنسانية	١,١	٠,٨	٠,٦	٠,٨٤	٠,٥٩	١,٠٤
٢٦	توفير الجو الإنساني المريح للعاملين في التربية والتعليم	٠,٨٤	٠,٨	٠,٧١	٠,٨١	٠,٨٣	١,٠٠
٢٧	تنمية الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في النظام التربوي	٠,٠٠	١,٠٠	٠,٧٩	٠,٦٥	٠,٦٩	٠,٩٠
٢٨	التبؤ بالاحتياجات الإنسانية المستقبلية للعاملين في النظام التربوي	٠,٤٥	٠,٨	٠,٧٩	٠,٨	٠,٦٩	٠,٨٦
٢٩	ضمان الفرص المتساوية أو المتكافئة للنمو المهني والشخصي للعاملين	٠,٤٥	٠,٨٠	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٦٩	٠,٩٨
٣٠	هيأت مناخاً يسمح بالمشاركة في تحديد الموازنات على مستوى مديرية التربية والتعليم أو المدرسة أو الوحدة الإدارية	٠,٨٤	٠,٨٠	٠,٧٩	٠,٩٢	٠,٧١	١,٢١
٣١	خلقت وعيًا تطبيقياً بحيث يقوم المسؤولون في مديريات التربية والتعليم بالإعداد لخطط أو مشاريع الموازنة في الأوقات المحددة	٠,٩٦	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٩٥	٠,٧٠	١,٣١
٣٢	نبهت المسؤولين في مديريات التربية والتعليم والمدارس إلى أهمية تحديث المعلومات المالية التي تؤدي على تعامل أصوب مع المصادر المالية الداخلية والخارجية	٠,٨٤	٠,٨٠	٠,٧٣	١,٠١	٠,٦٢	١,٢٧

الرقم	الفقرة	مدرسة أساسية	مدرسة ثانوية	مدرسة أساسية وثانوية
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
		الإنحراف المعياري	الإنحراف المعياري	الإنحراف المعياري
٣٣	ذكرت باهمية توزيع ونشر البيانات والمعلومات المتعلقة بالموازنة ومصادرها المختلفة على جميع العاملين في النظام التربوي لضمان قدر معقول من مشاركتهم في خطط الموازنة وتنفيذها	٠,٩٨	٠,٧٢	٠,٩١
٣٤	وفرت التقنيات الحديثة كالحاسوب، لاستخدامها في وضع خطط الموازنة وتنفيذها ومرافقتها	١,٠٠	٠,٧٤	١,٠٠
٣٥	ساعدت في تطوير استراتيجية تنظيمية في مديرية التربية والتعليم لتحديد البنى التحتية الازمة (البشرية والمادية).	٠,٦٧	٠,٩٨	٠,٦٧
٣٦	ضمنت ان الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات الماء والكهرباء ... الخ متوازنة بالقدر الكافي	١,٢٠	٠,٧٠	١,٤٠
٣٧	ضمنت توفر وسائل النقل الازمة للعاملين والطلبة بسهولة	٠,٤٢	٠,٤٢	٠,٦٦
٣٨	وضعت خطط تتصرف بالمرونة والجاهزية لتوفير خدمات الصيانة لكافة فروع البنى التحتية في مديريات التربية والتعلم والمدارس	٠,٩٠	٠,٦٧	٠,٧١
٣٩	اعدت للبدء بالخطيط التكنولوجي الحديث الازم للتربية والتعليم في المجتمع المعاصر	٠,٧٢	٠,٩١	١,٠٠
٤٠	هيأت لوضع نظام معلوماتي يؤدي إلى الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المتعددة وتوفير وصولها للأفراد والوحدات الإدارية في النظام التربوي	٠,٦٨	٠,٩٦	٠,٦٦
٤١	وضعت خطة لتوفير الثقافة التقنية المناسبة لاستفادة الأفراد والأحداث من التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم والإدارة	٠,٧٩	٠,٩٨	٠,٦٩
٤٢	ساعدت في توفير الإجراءات الكافية للخطيط ورسم السياسة في مديرية التربية والتعليم أو في المدرسة أو في الوحدة الإدارية	٠,٧١	٠,٧١	١,٠٠
٤٣	ربطت عملية التخطيط بالتجهيز أو المسار الاستراتيجي للنظام التربوي	٠,٧١	١,١٦	٠,٦٨
٤٤	وضعت القواعد العملية لمتابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات	٠,٦٧	١,١٤	٠,٩٦
٤٥	ساعدت في توفير المعرفة العلمية المتعلقة بأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات	٠,٧٤	١,٠٠	٠,٦٧
٤٦	عرفت العاملين في النظام التربوي والوحدات التربوية فيه بالمهارات المتعلقة بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات	٠,٧٧	١,٠٢	٠,٩٠
٤٧	وفرت التدريب المناسب للدوائر والأقسام والوحدات الإدارية بأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات التربوية المهمة	٠,٧٥	١,٠٣	٠,٧١
٤٨	فعلت بشكل واضح قنوات الاتصال الداخلي في النظام التربوي	٠,٧٣	١,٠٦	٠,٧٢

الرقم	الفقرة						
	مدرسة أساسية وثانوية	مدرسة ثانوية	مدرسة أساسية	مدرسة أساسية	المتوسط	الإنحراف	المتوسط
النحو	الحسابي	النحو	الحسابي	النحو	الحسابي	النحو	الحسابي
٤٩	٠,٥٥	١,٤٠	٠,٧١	١,١١	٠,٧٣	١,١٤	اكتد على تشيط عملية إرسال المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات القائمة في المديرية / المدرسة واستقبالها من قبل الجميع
٥٠	٠,٥٥	٠,٦٠	٠,٧٢	٠,٨٤	٠,٧٠	٠,٨٦	سخرت وسائل الاتصال المختلفة في النظام التربوي لتضمن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ورسم السياسة
٥١	٠,٥٥	١,٤٠	٠,٦٦	١,٠٤	٠,٧٤	١,١٥	طورت سياسات وإجراءات جديدة للتقويم التربوي ومراقبة الأنشطة والفعاليات
٥٢	٠,٤٥	١,٨٠	٠,٧١	١,٠٤	٠,٧٣	١,٢٢	ربطت عملية التقويم والمراقبة بعملية التخطيط
٥٣	٠,٥٥	١,٤٠	٠,٦٨	١,٠٤	٠,٧٩	١,١٦	طورت الوسائل والأساليب لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تقويم ومراقبة أداء الأفراد والوحدات
٥٤	٠,٥٥	١,٤٠	٠,٧٠	٠,٧٤	٠,٦٦	٠,٩١	زادت الموارنة المخصصة للأبحاث الإجرائية التي تعالج مشكلات إدارية أو تعليمية-تعلمية ترتبط بمديريات التربية والتعليم أو بالمدارس
٥٥	٠,٥٥	٠,٦٠	٠,٧٦	١,٠١	٠,٧٧	١,١٤	أصبح اشتراك مدير التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري/مديرات المدارس والمعلمين / المعلمات في الأبحاث الميدانية مطلوباً ومتاحاً أكثر
٥٦	٠,٥٥	٠,٦٠	٠,٦٨	٠,٩٣	٠,٧٥	٠,٩٩	تم وضع خطط بحثية على مستوى مديريات التربية والتعليم والمدارس
٥٧	٠,٧١	١,٠٠	٠,٦٦	٠,٨٠	٠,٧٠	١,٠٨	تحددت أولويات البحث الميداني بتشجيع من المديرين العاملين وتوجيهه منهم
٥٨	١,٠٠	١,٠٠	٠,٦٩	١,١١	٠,٦٥	١,٣٦	تحسن فرص اشتراك مدير التربية والتعليم والمشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية
٥٩	١,٠٠	١,٠٠	٠,٧٦	١,٠٥	٠,٧٧	١,٢٩	برزت أمنة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق باستراتيجيات التدريس الصفي
٦٠	٠,٨٤	٠,٨٠	٠,٧٠	٠,٨٤	٠,٧٨	١,٠٨	أظهر المعلمون والمعلمات حماساً أكبر في عملهم من خلال البرامج الاصفية التي أدعوها في مدارسهم
٦١	٠,٥٥	٠,٦٠	٠,٧٣	٠,٨٨	٠,٧٥	١,٠٩	أبدى أولياء الأمور اهتماماً أكبر بالمدارس التي يذهب إليها أبناؤهم وبناتهم من خلال مشاركتهم المنتظمة واللجان المدرسية المختلفة
٦٢	٠,٥٥	١,٤٠	٠,٦٤	٠,٩٧	٠,٦٨	١,١١	نبهت الإدارات التربوية إلى أهمية التعرف على دوافع السلوك لدى العاملين في التربية والتعليم
٦٣	٠,٥٥	١,٦٠	٠,٧٣	١,٠١	٠,٧٢	١,٠٧	عرفت الإدارات التربوية بأن هناك ارتباطاً بين الدوافع الإنسانية للعاملين وبين فعالية أدائهم في العمل
٦٤	٠,٤٥٠	١,٢٠	٠,٧٥	٠,٨٩	٠,٧٦	١,١١	وضحت العلاقة بين قيم العمل التربوي وبين القيم السائدة في المجتمع
٦٥	١,٠٠	١,٠٠	٠,٧١	١,١٥	٠,٧٨	١,١٨	ركزت أكثر على ضرورة انتماء الأفراد للمؤسسة التربوية وولائهم لأهدافها
٦٦	٠,٨٠	١,١٠	٠,٦٧	٠,٩٧	٠,٧٢	١,٠٣	وضحت بشكل أدق القيم والمعتقدات الرئيسية التي تحرك السلوك التنظيمي للأفراد

الرقم	الفقرة						
	مدرسة أساسية			مدرسة ثانوية			
	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	
٦٧	٠,٥٥	٠,٤٠	٠,٦٩	٠,٩٧	٠,٧٤	١,٠٧	وجهت الباحثين والمدرسین للقيام بابحاث تخدم الأعراض والأهداف الكبرى للنظام التربوي
٦٨	٠,٥٥	١,٦٠	٠,٧٣	٠,٩٠	٠,٦٣	٠,٨٩	تم تزويد مديريات التربية والتعليم والمدارس بمزيد من أجهزة الحاسوب لتكون في استخدام العاملين في إنجاز الأعمال الإدارية وفي عمليات التعلم والتعليم
٦٩	١,٤٥	١,٢٠	٠,٦٩	٠,٨٠	٠,٦٥	٠,٩٢	جهزت المكتبات المدرسية بالمزيد من المواد المكتبية لتلعب دوراً فعالاً كمصدر تعليمي
٧٠	٠,٨٤	٠,٨٠	٠,٧٣	١,٠١	٠,٧٢	٠,٩٩	تم تطوير المختبرات العلمية لتوفير مزيداً من التجارب التي يقوم بها العاملون والطلبة
٧١	٠,٠٠	١,٠٠	٠,٧٤	١,١٦	٠,٧١	١,٢٠	تحسن الآلية المدرسية شكلاً ومضموناً لتلائم بشكل أفضل مع متطلبات العملية التعليمية
٧٢	١,٤٥	١,٢٠	٠,٧٦	٠,٨٦	٠,٧١	١,١٠	أضافت تسهيلات رياضية وفنية توفر فرصاً أكثر للمعلمين والطلبة لممارسة هواياتهم واهتماماتهم
٧٣	١,٤٥	١,٨٠	٠,٧٤	١,٢٩	٠,٦٨	١,٣٦	توافرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بدورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية
٧٤	٠,٥٥	١,٤٠	٠,٧٠	٠,٩٩	٠,٧٠	١,١٠	توفرت ظروف مادية وإدارية مكنت المدارس من الاعتماد أكثر على نفسها في تحقيق متطلبات أعمالها الإدارية والتدريسية
٧٥	١,٤٥	١,٢٠	٠,٧٤	٠,٩٨	٠,٧٤	١,١٨	وفرت الظروف المادية والإدارية للمدارس لتكون أكثر استقلالية في اتخاذ قرارات تربوية كانت أكثر اعتماداً فيها على مديريات التربية والتعليم
٧٦	٠,٠٠	١,٠٠	٠,٧٤	٠,٩٨	٠,٧١	١,١٧	تحسن الأداء التدرسي الكلي للمعلمين والمعلمات
٧٧	٠,٥٥	١,٦٠	٠,٧١	١,٠٧	٠,٧٤	١,٢٣	تحسن الأداء الإداري الكلي للمديرين والمديرات

يبين الجدول رقم (٥) التباين في تقدير النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمستوى المدرسة (مدرسة أساسية، ومدرسة ثانوية، ومدرسة أساسية وثانوية معاً). حيث يلاحظ أن الجوانب التالية المقاسة في أداة الدراسة قد حظيت بدرجة تحقق في المدارس الأساسية أكبر (كما أشار أفراد عينة الدراسة) كنتيجة لإضافة هذه الوظيفة (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يزيد عن ١,٢٠):

- (١) تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح (م=١,٢٤).
- (٢) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٠).
- (٣) تحددت الأدوار التي يُنْتَظِرُ أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٢).
- (٤) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار والعلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٢).
- (٥) عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة (م=١,٢٥).
- (٦) خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من اللامركزية في اتخاذ القرار (م=١,٣٣).
- (٧) وقررت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف النظام التربوي (م=١,٢١).
- (٨) هيأت مناخاً يسمح بالمشاركة في تخطيط الموازنة على مستوى مديرية التربية والتعليم أو المدرسة أو الوحدة الإدارية (م=١,٢١).
- (٩) خلقت وعيًا تنظيمياً بحيث يقوم المسؤولون في مديريات التربية والتعليم بالإعداد لخطط أو مشاريع الموازنة في الأوقات المحددة (م=١,٣١).
- (١٠) نبهت المسؤولين في مديريات التربية والتعليم والمدارس إلى أهمية تحديث المعلومات المالية التي تؤدي إلى تعامل أصوب مع المصادر المالية الداخلية والخارجية (م=١,٢٧).
- (١١) ربطت عملية التقويم والمراقبة بعملية التخطيط (م=١,٢٢).
- (١٢) تحسنت فرص اشتراك مديرى التربية والتعليم والشرفين التربويين في تطوير المناهج والكتب المدرسية (م=١,٣٦).
- (١٣) برزت أسئلة جديدة لتطبيقات عملية تتعلق بأساليب التدريس الصفي (م=١,٢٩).
- (١٤) تحسنت الأبنية المدرسية شكلاً ومضموناً لتتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات العملية التعليمية (م=١,٢٠).
- (١٥) توفرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمات والمعلمات في دورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية (م=١,٣٦).
- (١٦) تحسن الأداء الإداري الكلي للمديرين والمديرات (م=١,٢٣).

أما الجوانب التي تحقق للمدرسة الثانوية كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة كما أشار أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية إليها، فتتمثل في ما يلي (المتوسط الحسابي لها يزيد أو يساوي ١,٢٠) :

(١) تم تعريف الأدوار المختلفة للوحدات الإدارية في التنظيم بشكل أدق وأوضح ($M=1,26$).

(٢) تم تحديد العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,26$).

(٣) تحددت الأدوار التي يُنْتَظِرُ أن يقوم بها الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,20$).

(٤) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار والعلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,22$).

(٥) عززت مركبة اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة ($M=1,28$).

(٦) ضمنت أن الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات الماء والكهرباء ... الخ، متوفرة بالقدر الكافي ($M=1,20$).

(٧) توفرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بدورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية ($M=1,29$).

أما المدارس الأساسية والثانوية معاً، فقد أشار أفراد عينة الدراسة فيها إلى أن الجوانب التالية تحقق لها بدرجة أكبر كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة (المتوسط الحسابي لها يزيد أو يساوي عن ١,٢٠) :

(١) ساعدت في تحديد القوى أو العناصر الخارجية الرئيسة التي تؤثر على النظام التربوي (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، ... الخ) ($M=1,60$).

(٢) وفرت للإدارات التربوية وسائل التعرف على مدى إيجابية أو سلبية البيئة الخارجية من النظام التربوي ($M=1,60$).

(٣) تحددت الأدوار التي يُنْتَظِرُ أن يقوم بها الأفراد في الوحدات المختلفة ($M=1,80$).

(٤) ساعدت في اختصار الوقت أو الجهد الذي يستغرقه إنجاز المهمة الإدارية الواحدة ($M=1,40$).

(٥) أضعفت فرص الصراع أو النزاع بين الوحدات الإدارية المختلفة أو بين الأفراد فيها ($M=1,40$).

(٦) يسرّت وصول العاملين في النظام التربوي إلى المصادر التربوية والتسهيلات الإدارية والتقنيات التعليمية المتوفرة داخل التنظيم الإداري أو خارجه ($M=1,60$).

(٧) خلقت مرونة جديدة في عمليات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل للاستفادة من التسهيلات الموجودة ($M=1,60$).

- (٨) ساعدت في بناء بيئة تربوية محددة الأدوار و العلاقات تسمح بمساعدة الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية المختلفة (م=٤٠).
- (٩) عززت مركزية اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية المختلفة (م=٨٠).
- (١٠) خلقت مناخاً إدارياً جديداً سمح بقدر مقبول من اللامركزية في اتخاذ القرار (م=٨٠).
- (١١) وفرت الإطار الإداري المرجعي الذي يحدد عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف النظام التربوي (م=٢٠).
- (١٢) ساعدت في تطوير استراتيجية تنظيمية في مديرية التربية والتعليم لتحديد البُنى التحتية الالزمة "البشرية والمادية" (م=٦٠).
- (١٣) ضمنت أن الأبنية المدرسية والأبنية الإدارية وخدمات الماء والكهرباء ... الخ، متوفرة بالقدر الكافي (م=٤٠).
- (١٤) ساعدت في توفير المعرفة العلمية المتعلقة بأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات (م=٢٠).
- (١٥) أكدت على تشغيل عملية إرسال المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات القائمة في المديرية / المدرسة واستقبالها من قبل الجميع (م=٤٠).
- (١٦) طورت سياسات وإجراءات جديدة للتقويم التربوي ومراقبة الأنشطة والفعاليات (م=٤٠).
- (١٧) ربطت عملية التقويم والمراقبة بعملية التخطيط (م=٨٠).
- (١٨) طورت الوسائل والأساليب لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تقويم ومراقبة أداء الأفراد والوحدات (م=٤٠).
- (١٩) نبهت الإدارات التربوية إلى أهمية التعرف على دوافع السلوك لدى العاملين في التربية والتعليم (م=٤٠).
- (٢٠) عرّفت الإدارات التربوية بأن هناك ارتباطاً بين الدوافع الإنسانية للعاملين وبين فعالية أدائهم في العمل (م=٦٠).
- (٢١) وضحت العلاقة بين قيم العمل التربوي وبين القيم السائدة في المجتمع (م=٢٠).
- (٢٢) جهزت المكتبات المدرسية بالمزيد من المواد المكتبيّة لتلعب دوراً فعالاً كمصدر تعليمي (م=٢٠).
- (٢٣) أضافت تسهيلات رياضية وفنية توفر فرصاً أكثر للمعلمين والطلبة لممارسة هواياتهم واهتماماتهم (م=٢٠).

(٤) توفرت فرص جديدة لاشتراك أعداد أكبر من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بدورات إدارية وورش وندوات تربوية وتدريسية (م = ١,٨٠).

(٥) توفرت ظروف مادية وإدارية جديدة مكنت المدارس من الاعتماد أكثر على نفسها في تحقيق متطلبات أعمالها الإدارية والتدريسية (م = ١,٤٠).

(٦) وفرت الظروف المادية والإدارية للمدارس لتكون أكثر استقلالية في اتخاذ قرارات تربوية كانت أكثر اعتماداً فيها على مديريات التربية والتعليم (م = ١,٢٠).

(٧) تحسن الأداء الإداري الكلي للمديرين والمديرات (م = ١,٦٠).

وللوقوف على الاختلافات في النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة على المجالات المختلفة من العملية التربوية تبعاً لمستوى المدرسة (أساسي، وثانوي، وأساسي وثانوي معاً)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تحقق لأفراد عينة الدراسة على المجالات المختلفة للعملية التربوية. ويوضح الجدول رقم (٦) هذه الاختلافات.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة على المجالات المختلفة في العملية التربوية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (أساسي، وثانوي، وأساسي وثانوي معاً)

الرقم	المجال	ذكور										إناث										مختلطة	
		المتوسط بدلة سلم الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي																			
١	البيئة الخارجية	٣,١٥	١,٥٣	١,٠٥	٢,٩٤	١,٦٥	٠,٩٨	٤,٠٠	١,٤١	١,٣٣	٢,٧٠	٠,٦	١,٢٩	٨,٩٠	٢٢,٤٠	١,٤٩							
٢	الاستراتيجية	١٩,٩١	٩,١٠	١,٣٣	١٩,٣٢	٨,٠٦	١,٢٩	٢٢,٤٠	٨,٩٠	١,٤٩	٤,٦٤	٢,٢٢	٢,٢٢	٤,٠٣	٢,١٧	٢,١٧	٠,٦						
٣	الحكم (الحاكمية)	٥,٧٠	٢,٥٨	٠,٨١	٤,٧٩	٢,٦٨	٠,٦٨	٤,٢٠	٣,١١	٠,٦٠	٣,٦	١,٠٠	٢,١٧	٢,٧٠	٢,٧٧	٨,٩٠	١,٤٩						
٤	المصادر الإنسانية	٦,٥٣	٣,٧٨	١,٣١	٥,٢٩	٣,٥٣	١,٠٦	٥,٤٠	٣,٢	١,٠٨	٦,٥٣	٢,٥٢	٣,٦٧	٠,٩٣	٢,٧٧	٦,٨٠	١,٤٩						
٥	الموارد المادية	٣,٠٣	١,٩٨	١,٠١	٢,٨٨	١,٨١	٠,٩٦	٣,٢٠	٢,٣٩	١,٠٧	٣,٣٧	١,٨٧	١,٢٣	٢,٧٧	٢,٨٠	٠,٩٣	٠,٩٣						
٦	البنى التحتية	٦,٥٢	٣,٦٧	٠,٩٣	٦,٠٩	٣,٤٩	٠,٨٧	٦,٨٠	٢,٧٧	٠,٩٣	٦,٥٢	٢,٥٢	٣,٣٧	١,٨٧	٢,٧٧	٠,٩٣	٠,٩٣						
٧	مصادر التخطيط	٣,٠٣	١,٩٨	١,٠١	٢,٨٨	١,٨١	٠,٩٦	٣,٢٠	٢,٣٩	١,٠٧	٣,٣٧	١,٢٣	١,٣١	٣,٥٣	٣,٥٣	٣,٥٣	١,٠٨						
٨	حل المشكلات وصنع القرارات	٣,٠٤	١,٨٨	١,٠١	١,٨٨	٣,٠٣	١,٨٢	١,٠١	١,٠٠	١,٠٠	٣,٣٧	١,٣١	٣,٧٨	٥,٢٩	٥,٢٩	٥,٢٩	٥,٢٩						
٩	الاتصالات	٣,٠٤	١,٨٨	١,٠١	١,٨٨	٣,٠٣	١,٨٢	١,٠١	١,٠٠	١,٠٠	٣,٣٧	١,٣١	٣,٧٨	٥,٢٩	٥,٢٩	٥,٢٩	٥,٢٩						
١٠	المراقبة والتفرييم	٣,٥٢	١,٨٨	١,١٧	١,٨٨	٣,١٢	١,٧٥	٤,٦٠	١,٣٤	١,٥٣	٣,٣٧	٠,٩٣	١,٧٥	١,٧٥	١,٧٥	١,٧٥	١,٧٥						
١١	الأداء المؤسسي	١٠,١٦	٥,٠٠	١,٢٧	٥,٠٠	٧,٨١	٨,٤١	٧,٠٠	٦,٢٠	٠,٨٨	١٠,١٦	١,٢٧	٣,٣٧	٢,٨١	٢,٨١	٢,٨١	٢,٨١						
١٢	الدافعية المؤسسية	١٧,٥٨	٨,١٧	١,١٠	٨,١٧	١٥,٨١	٧,٨٢	٠,٩٩	١٨,٢٠	١,٦٤	١١,٤	١,٦٤	١,٦٤	١,٦٤	١,٦٤	١,٦٤	١,٦٤						
	الدرجة الكلية	٨٦,٨٩	٣٨,٢٧	١,١٣	٣٨,٢٧	٧٨,١٦	٣٢,٩٥	١,٠٢	٨٥,٢٠	٢٧,٦٥	١,١١	-	-	-	-	-	-	-					

يبين الجدول رقم (٦) أن المجالات التالية قد تحققت للمدارس الأساسية بدرجة أكبر من غيرها اعتماداً على المتوسط بدلاً سلم الإجابة، كما أفاد ذلك أفراد عينة الدراسة في هذه المدارس وهي بالترتيب. مجال الاستراتيجية ($M=1,33$)، ومجال الموارد المالية ($M=1,31$)، ومجال الأداء المؤسسي، ($M=1,27$)، ومجال مصادر التخطيط ($M=1,23$). أما أقل المجالات التي تحققت للمدارس الأساسية فهو مجال المصادر الإنسانية ($M=0,81$).

أما بالنسبة للمدارس الثانوية، فقد أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن أكثر المجالات التي تحققت للمدرسة الثانوية كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة هي مجال الاستراتيجية ($M=1,29$)، تلاه مجال الأداء المؤسسي ($M=1,10$). وأما أقل المجالات التي تحققت فهو مجال المصادر الإنسانية ($M=0,68$).

وفيما يتعلق "بالمدارس الأساسية والثانوية معاً" فأكثر المجالات التي تحققت كنتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة كما أشار أفراد عينة الدراسة في هذه المدارس هي، أو لا المراقبة والتقويم ($M=1,53$)، تلاه مجال الاستراتيجية ($M=1,49$)، ثم مجال البيئة الخارجية ($M=1,33$). أما أقل المجالات فكان مجال المصادر الإنسانية ($M=0,60$).

عموماً، يبين الجدول رقم (٦) أن المجالات التالية تحققت للمدارس الأساسية، بدرجة ملحوظة وأكبر، مقارنة بالمدارس الثانوية والمدارس الأساسية والثانوية معاً :

(١) الحكم "الحاكمية" ($M=4,64$). (٢) المصادر الإنسانية ($M=5,70$). (٣) الموارد المالية ($M=6,53$). (٤) مصادر التخطيط ($M=3,37$). (٥) الاتصالات ($M=3,04$). (٦) المراقبة والتقويم ($M=3,52$). (٧) الأداء المؤسسي ($M=10,16$).

ويبيّن الجدول رقم (٦) أن المجالات التالية تحققت للمدارس "الأساسية والثانوية معاً" بدرجة ملحوظة وأكبر مقارنة بالمدارس الأساسية والمدارس الثانوية :

(١) البيئة الخارجية ($M=4,00$). (٢) الاستراتيجية ($M=22,4$). (٣) البنى التحتية ($M=6,80$).
(٤) حل المشكلات وصنع القرارات ($M=3,20$). (٥) الدافعية المؤسسية ($M=18,20$).

أخيراً، يبيّن الجدول رقم (٦) أن المدارس الأساسية، عموماً، كانت أكثرها تأثراً بإضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة ($M=86,89$)، تلتها المدارس التي تحتوي صفوياً أساسية وثانوية معاً ($M=85,20$)، وجاءت المدارس الثانوية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثر ($M=78,16$).

رابعاً : النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي للمستجيب (مدير عام تربية، مدير تربية، وشرف تربوي، ومدير شؤون إدارية ومالية).

للوقوف على الاختلافات في النتائج التي ترتب على إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة على المجالات المختلفة من العملية التربوية، جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقع بها النتائج والحوافز التي من المتوقع أن تتركها هذه الوظيفة للدرجات التي تحقق لأفراد عينة الدراسة تبعاً (المواقع الوظيفية: مدير عام تربية، مدير تربية وتعليم، وشرف تربوي، ومدير/مديرة مدرسة، ومعلم/معلمة، ومدير شؤون إدارية ومالية)، ويبيّن الجدول رقم (٧) هذه النتائج.

الرقم	المجال	مدير عام التربية والتعليم		مدير مديرية التربية والتعليم		المدير المسؤول بدلاً عنه																
		الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير	الأخير
١	اليتية الخارجية	٢٤٥٢	١٨٣	١٠٤٣	٣١٣	٣١٧	١٦٤	١٠٧	١٠٩٦	١٥٩	٢٠٨٨	٠٧٨	٠٩٢	١٨٩	١٨٥	٣٥٠	٢٧٧	٠٨١	٠٩٢	١٨٩	٢٠٣٥	١٨٠
٢	الدستوري	٩٧٨	١٤٥٠	١٣٦	٣١٣	٣١٧	٣١٧	١٠٧	١٠٩٦	١٥٩	٢٠٨٨	٠٧٨	٠٩٢	١٨٩	١٨٥	٣٥٠	٢٧٧	٠٨١	٠٩٢	١٨٩	٢٠٣٥	١٨٠
٣	الحكم (الحاكم)	٣٢٥	٢٧٠	١٠٧	٣٤٦	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨
٤	العوائد المالية	٣٢٥	٣٢٤	١٠٧	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧
٥	العوائد المالية	٣٢٥	٣٢٤	١٠٧	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧
٦	البنكي التجاري	٤٠٨٥	٣٠٨١	١٠٧	٣٤٦	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨
٧	مصدر الدخلية	٣٢٤	٣٢٤	١٠٧	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧
٨	مصدر الدخلية	٣٢٤	٣٢٤	١٠٧	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧	٣٤٧
٩	الإذاء الموسسي	٦١٧	٦١٧	١٠٧	٣٤٦	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨
١٠	المرأة والتنمية	٢١٧	٢١٧	١٠٧	٣٤٨	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨
١١	الإذاء الموسسي	٦١٧	٦١٧	١٠٧	٣٤٦	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨
١٢	الدفعة المؤسسي	٦١٧	٦١٧	١٠٧	٣٤٦	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨
١٣	الدرية الكندية	٤٣٥١	٤٣٥١	١٠٧	٣٤٦	٤٢٧	٤٢٧	١٣٤	١١٣	٢١٧	٤٣٣	١٠٥	٢٣٩	٤١٠	٣١٠	١٤٠١	٩١٣	٠٩٣	٠٩٣	٩١٣	١٣٣٨	٩٧٨

يظهر من الجدول رقم (٧) أن أفراد عينة الدراسة من مديري التربية العاملين قد أشاروا مقاساً بالمتوسط بدلالة سلم الإجابة إلى أن مجال الاستراتيجية ($M=97$) والموارد المالية ($M=85$) أعلى من غيرهما من المجالات نتيجة الوظيفة الجديدة، في حين كان مجال المصادر الإنسانية ($M=65$) أقل المجالات تأثيراً.

أما مديرى التربية والتعليم فقد أشاروا إلى أن المجالات في النظام التربوي التي تحقق فيها نتائج بدرجة أعلى مقارنة بالمجالات الأخرى هي: الموارد المالية ($M=93$)، والبيئة الخارجية ($M=92$)، والاستراتيجية ($M=89$)، أما أدنى المجالات فكانت المصادر الإنسانية ($M=64$)، والبنية التحتية ($M=65$).

أما المشرفون التربويون فقد أشاروا إلى أن المجالات في النظام التربوي التي تحقق فيها نتائج بدرجة أعلى من غيرها هي: الاستراتيجية ($M=93$)، والأداء المؤسسي ($M=87$)، والموارد المالية ($M=86$)، أما المجال الأقل تحققًا فهو مجال المصادر "الموارد الإنسانية" ($M=67$).

وفيما يتعلق بالمديرين والمديرات فقد أشاروا إلى أن المجالات في النظام التربوي التي تحقق فيها نتائج أعلى من غيرها نتيجة لإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة كانت، الاستراتيجية ($M=123$)، والرقابة والتقويم ($M=116$)، والأداء المؤسسي ($M=112$). أما أقل المجالات تحققًا من وجهة نظر المديرين والمديرات فكانت لمجال المصادر الإنسانية ($M=91$).

أما المعلمون والمعلمات، فقد أشاروا إلى أن المجالات في النظام التربوي التي تحقق فيها نتائج بدرجة أعلى مقارنة بالمجالات الأخرى كانت، الاستراتيجية ($M=137$)، والحكم "الحاكمية" ($M=114$)، والأداء المؤسسي ($M=114$). في حين كان مجال المصادر الإنسانية من وجهة نظرهم أقل المجالات تأثيراً بإضافة وظيفة "مدير عام تربية" بالمحافظة ($M=79$).

وبالنسبة لمديري الشؤون الإدارية والمالية، فقد رأوا أن أكثر المجالات مقارنة بالمجالات الأخرى هي، الاستراتيجية والرقابة والتقويم ($M=136$) لكل منها، والأداء المؤسسي ($M=133$)، بينما كان مجالاً البيئة الخارجية وحل المشكلات وصنع القرارات أقل المجالات في النظام التربوي تأثيراً بإضافة هذه الوظيفة ($M=104$) لكل منها.

بشكل عام، يتبين من الجدول رقم (٧) أن مديري الشؤون المالية والإدارية في عينة الدراسة قد رأوا أن النتائج قد تتحقق في المجالات التالية بدرجة أعلى مقارنة بأفراد عينة الدراسة في الواقع الوظيفية الأخرى :

(١) المصادر الإنسانية ($M=40$).

(٢) الموارد المالية ($M=60$).

(٣) البنية التحتية ($M=47$).

(٤) مصادر التخطيط ($M=47$).

(٥) حل المشكلات وصنع القرارات ($M=313$).

(٦) الاتصالات (م=٣٥٠).

(٧) المراقبة والتقويم (م=٤٠٧).

(٨) الأداء المؤسسي (م=١٠٦٤).

(٩) الدافعية والمؤسسة (م=٢٠٣٦).

أما المعلمون والمعلمات في عينة الدراسة فقد أشاروا إلى تحقق الجوانب الواقعة في المجالات المتبقية: البيئة الخارجية (م=٣١٧)، والاستراتيجية (م=٤٩)، والحكم (الحاكمية) (م=٤٣)، بدرجة أكبر كنتيجة إضافة وظيفة "مدير عام تربية" في المحافظة مقارنة ببقية أفراد عينة الدراسة في الواقع الوظيفية الأخرى.

وإذا ما قارنا بين مجموعات متغير الموقع الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، فلقد كان مدير وشؤون المالية والإدارية الأعلى في تقديرهم لمدى تتحقق نتائج في مجالات العمل التربوي في الأردن نتيجة إضافة الوظيفة الجديدة "مدير عام تربية" في المحافظات (م=٩١٢٧). تلاهم بالترتيب، المعلمون والمعلمات (م=٨٢٨٣)، والمديرون والمديرات (م=٨١١٧)، والمشرفيون التربويون (م=٦٢٥٧)، ومديرو التربية العامون (م=٦١٥٠)، وأخيراً مدير التربية والتعليم (م=٥٩٧٥).

الجزء الثاني

الاستفادة التي تحقق لمدير ومديرة المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن نتيجة لتطبيق خطة التطوير التربوي

للوقوف على مدى الفائدة التي تتحقق "المدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية في الأردن كنتيجة لتطبيق خطة التطوير التربوي، تم تطبيق أداة الدراسة الثانية التي تضمنت فقرات مختلف الجوانب في عمل "المدير/المديرة" على عينة مكونة من (٣١٣) تربوياً. استخرجت تكرارات إجابات أفراد العينة لكل فقرة تبعاً لسلم الإجابة (لم يتحقق شيء، وتحققت الفائدة بدرجة قليلة، وتحققت الفائدة بدرجة كبيرة) وتم أيضاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة المتحققة لأفراد عينة الدراسة ككل وتبعاً لمتغيرات الدراسة (مستوى الدراسة: مدرسة أساسية، ومدرسة ثانوية) و (جنس المدرسة: مدرسة ذكور، ومدرسة إناث، ومدرسة مختلطة)، و (موقع المدرسة: تقع بالمدينة، وتقع بالقرية)، وللدرجات على كل فقرة، والدرجات على كل الفقرات في كل مجال، والدرجات الكلية على الأداة (المقياس). وكإجراء تنظيمي سيتم عرض النتائج وفق الترتيب التالي :

**أولاً : النتائج التي تمثل الفوائد التي تتحقق لمدير/مديرة المدرسة الأساسية والثانوية
كنتيجة لخطة التطوير التربوي.**

يبين الجدول رقم (٨) تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة ككل لكل جانب من الجوانب المقاسة بفقرات أداة الدراسة وفق فئات سلم الإجابة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات عليها، علماً أن الدرجات تتراوح ما بين (صفر: لم يتحقق أي شيء) و (٢: تحقق الفائدة بدرجة كبيرة).

الجدول رقم (٨)

النسبة المئوية لنكرارات إجابات عينة الدراسة ككل على كل فقرة
والمتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل النتائج
التي ترتب على عمل "مدير/مديرة المدرسة" في الأردن نتيجة خطة التطوير التربوي

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية			المتوسط	الإحرف
		كبير	قليل	لا شئ		
١	الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن	٦٦,٦	٣١,٨	١,٦	١,٥١	١,٦٥
٢	الوعي بأهداف التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفة التربية.	٦٤,٤	٣٣,٣	٢,٢	٠,٥٣	١,٦٢
٣	الوعي بواجبات العمل المنوطه بامدير/المديرة.	٧٥,٢	٢١,٦	٣,٢	٠,٥٢	١,٧٢
٤	الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن.	٥٧,٧	٣٩,٤	٢,٩	٠,٥٥	١,٥٥
٥	التربية على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد.	٦٧,٦	٢٦,٥	٥,٨	٠,٥٩	١,٦٢
٦	إعداد خطة التشكيلات السنوية.	٧٣,٥	١٩,٧	٦,٨	٠,٦٠	١,٦٧
٧	أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية.	٦٨,٢	٢٨,٦	٣,٢	٠,٥٤	١,٦٥
٨	التخطيط للأبنية المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.	٤٠,٥	٤٨,٢	١١,٣	٠,٦٦	١,٢٩
٩	توفر التجهيزات المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.	٣٥,٧	٥٣,١	١١,٣	٠,٦٤	١,٢٤
١٠	التخطيط لاستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة والمهارة.	٣٣,٥	٥٦,١	١٠,٣	٠,٦٢	١,٢٣
١١	التخطيط لعقد الدورات وأنورش والندوات المتعلقة بتحسين التدريس.	٥٤,٢	٣٩,٠٠	٦,٨	٠,٦٢	١,٤٧
١٢	التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة والمستقبلة.	٦٠,١	٣٥,٠٠	٤,٨	٠,٥٩	١,٥٥
١٣	التخطيط للنمر المهني للمعلمين على المدى القريب والبعيد.	٤٩,٤	٤٥,٢	٥,٥	٠,٦٠	١,٤٤
١٤	إشراك المعلمين في الأبحاث والدراسات التي تساعده في تحسين العملية التدريسية.	٤٦,١	٤٢,٦	١١,٣	٠,٦٧	١,٣٥
١٥	التخطيط للنشاطات الطلابية في المجالات المختلفة.	٥٤,٨	٣٨,٥	٦,٧	٠,٦٢	١,٤٨
١٦	الإعداد لتقديم متطلبات وتسبيلات العملية التدريسية التقنية.	٤٧,٠٠	٤٧,٩	٥,١	٠,٥٩	١,٤٢
١٧	التخطيط لتقويم الأداء المدرسي الكلي.	٦٠,٦	٣٦,٢	٣,٢	٠,٥٦	١,٥٧
١٨	التخطيط لتقويم أداء المعلمين.	٦٨,٩	٢٧,٢	٣,٨	٠,٥٥	١,٦٥
١٩	تقويم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل.	٥٩,٧	٣٣,٥	٦,٧	٠,٦٢	١,٥٣
٢٠	توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد.	٦١,٢	٣١,٤	٧,٤	٠,٦٣	١,٥٤
٢١	توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد.	٦٢,٨	٣٠,٤	٦,٧	٠,٦٢	١,٥٦
٢٢	تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية.	٦٧,١	٢٧,٥	٥,٤	٠,٥٩	١,٦٢
٢٣	تقديم متطلبات التعلم والتعليم قبل بدء العام المدرسي.	٦٤,٤	٣١,١	٥,١	٠,٥٩	١,٥٣
٢٤	تنظيم استخدام الموجودات والتسبيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي.	٦٤,٤	٣١,١	٤,٥	٠,٥٨	١,٦٠

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية				الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبير	قليل	لا شئ			
٢٥	الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية.	٦٦,١	٢٩,٤	٤,٥		٠,٥٧	١,٦٢
٢٦	تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل الطلبة لمصلحة تعلمهم ونموهم الشخصي العام.	٥١,٨	٤٠,٨	٧,٤		٠,٦٣	١,٤٤
٢٧	تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل المعلمين لتحقيق تدريس أفضل وزيادة نموهم المهني.	٥٥,٣	٣٩,٢٠	٥,٥		٠,٦٠	١,٥٠
٢٨	تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة.	٦٨,٩	٢٧,٢	٣,٨		٠,٥٥	١,٦٥
٢٩	تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتناقض أو يتعارض مع برامج المدرسة.	٥٦,٥	٣٨,٠٠	٥,٤		٠,٦٠	١,٥١
٣٠	الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٤٨,٩	٤٤,٠١	٧,٠٠		٠,٦٢	١,٤٢
٣١	حث المعلمين على المشاركة في البحث التربوي المتعلق بالتعلم والتعليم.	٥٥,٣	٣٧,٩	٦,٨		٠,٦٢	١,٤٩
٣٢	حث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة (الحاسوب، الإنترنت، ...الخ).	٤٣,٩	٤٠,٠٠	١٦,١		٠,٧٢	١,٢٨
٣٣	توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة.	٦٢,٩	٣٠,٦	٦,٥		٠,٦١	١,٥٦
٣٤	حث المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المجتمع المحلي.	٤١,٤	٤٥,٣	١٣,٣		٠,٦٨	١,٢٨
٣٥	توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم.	٣١,٧	٤٨,١	٢٠,٢		٠,٧١	١,١٢
٣٦	بذل الجهد الممكن لافتتاح المدارس لبذل جهد منظم للتعرف على مشكلاتهم ووضع الحلول لها.	٤٥,٢	٤١,٧	١٣,١		٠,٦٩	١,٣٢
٣٧	وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين.	٣٦,٥	٤٥,٥	١٨,١		٠,٧٢	١,١٨
٣٨	توفير نظام اتصال داخلي في المدرسة لزيادة التعارف والتشارك بين المعلمين في النشاطات الاجتماعية والإنسانية.	٥٨,٤	٣١,٩	٩,٧		٠,٦٧	١,٤٩
٣٩	اللقاءات الدورية غير الرسمية مع المعلمين للتأكد من فهمهم للأهداف المدرسية ودورهم في تحقيقها.	٤٨,٦	٤١,٥	١٠,٠٠		٠,٦٦	١,٣٩
٤٠	توفير الجو الإنساني المرحب للطلبة للإقبال على النشاطات المدرسية والمشاركة الفعالة فيها.	٥٩,٤	٣٤,٢	٦,٤		٠,٦١	١,٥٣
٤١	الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٥٠,٥	٤٠,٣	٩,٣٠		٠,٦٥	١,٤١
٤٢	تشجيع المعلمين والطلبة على المشاركة الإيجابية في النشاطات المختلفة التي تهم المجتمع المحلي.	٥٧,١	٣٥,٦	٧,٤٠		٠,٦٣	١,٥٠
٤٣	اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها.	٦١,٣	٣١,٩	٦,٧		٠,٦٢	١,٥٥
٤٤	تنسيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها.	٣٧,٩	٤٦,٦	١٥,٤		٠,٧٠	١,٢٣
٤٥	تنسيق جهود المعلمين والمشرفين التربويين لخدمة أغراض التدريس.	٥٦,١	٣٧,٥	٦,٤		٠,٦٢	١,٥٠

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية				المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		كبير	قليل	لا شيء			
٤٦	تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية، والتدريسية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة.	٦٢,٧	٣١,٢	٦,١		١,٥٧	٠,٦١
٤٧	توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق أهدافها.	٣٦,٧	٦,٤			١,٥٠	٠,٦٢
٤٨	التنسيق المنظم بين جهود ونشاطات المعلمين التدريسية وبين المشرفين التربويين بما يخدم أغراض التدريس وأهداف المدرسة.	٣٦,٣	٧,٧			١,٤٨	٠,٦٤
٤٩	توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجهد المشترك.	٤١,٣	١٦,٠			١,٢٧	٠,٧٢
٥٠	التنسيق بين جهود المعلمين والإداريين والطلبة وبين جهود أولياء أمور الطلبة لإقامة تشارك فعال في العمل التربوي.	٤١,٥	١٠,٣			١,٣٨	٠,٦٧
٥١	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة.	٢٢,٤	٢,٩			١,٧٢	٠,٥١
٥٢	التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسري.	١٢,٥	٢,٣			٨٥,٢	٠,٤٣
٥٣	متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواظبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات.	٢٤,٠	٣,٢			٧٢,٨	٠,٥٣
٥٤	دراسة تقارير المعلمين الدوري التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها.	٢٥,٤	٥,٥			٦٩,١	٠,٥٨
٥٥	الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء.	١٧,٠	٣,٩			٧٩,١	٠,٥١
٥٦	متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية.	٢٧,٦	٧,١			٦٥,٤	٠,٦٢
٥٧	تقويم أداء اللجان والمجالس المدرسية المختلفة بهدف إجراء التعديلات أو التغييرات أو التغيرات الازمة في مدخلاتها وفعالياتها ومخرجاتها.	٣٧,٢	٦,٧			٥٦,١	٠,٦٢
٥٨	التحليل المنظم للكتب المدرسية المقررة للتأكد من سلامة ودقة ارتباطها بالمناهج المقررة.	٤١,٩	٩,٠			٤٩,٠	٠,٦٥
٥٩	دراسة الخطط التدريسية التي يضعها معلمون المراد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة.	٣٠,٠	٧,٤			٦٢,٦	٠,٦٣
٦٠	المراجعة الدورية للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات.	٣٢,٢	٥,١			٦٢,٧	٠,٥٩
٦١	تقويم المنهاج التربوي العام في المدرسة بهدف تحسينه وزيادة فاعليته.	٤٤,٥	٩,١			٤٦,٤	٠,٦٥
٦٢	دراسة المنتظمة للعلاقة التربوية القائمة بين المدرسة وبين مجتمعها المحلي.	٤٣,٥	٨,٤			٤٨,١	٠,٦٤
٦٣	تحليل نظام الاتصال المدرسي الداخلي.	٤٦,٠	١٢,٩			٤١,١	٠,٦٨
٦٤	تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي.	٥٠,٠	١٥,٦			٣٤,٤	٠,٦٨

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية				المتوسط الحسابي	الإعتراف المعياري
		كبير	قليل	لا شيء			
٦٥	مراقبة تنفيذ برنامج العلاقات الإنسانية المدرسية على الصعيدين الداخلي والخارجي.	٤٥,٢	٤٥,٢	٩,٤		١,٣٦	٠,٦٥
٦٦	مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي.	٦٦,٢	٢٨,٣	٥,٥		١,٦١	٠,٥٩
٦٧	المراجعة الدورية للخطط والبرامج المتعلقة بتزويد المدرسة بالتقنيات الحديثة المرتبطة بالعملية التعليمية-التعلمية.	٣٨,٩		١٠,٣		١,٤١	٠,٦٧
٦٨	التأكد من سلامة استخدام التقنيات الحديثة من قبل المعلمين والإداريين والطلبة لتحقيق أفضل استخدام لها.	٣٢,٤		١٥,٢		١,٣٧	٠,٧٣
٦٩	وضع الخطط اللازمة لصيانة وديومة الأجهزة والموجدات والأبنية المدرسية.	٣٥,٤		٧,٧		١,٤٩	٠,٦٤
٧٠	معالجة المشكلات المدرسية بغض النظر عن طبيعتها على أساس علمي منظم خاضع دائمًا للفحص والمراجعة.	٣٦,٣		٩,٠		١,٤٦	٠,٦٦
٧١	المشاركة في توفير النفقات المالية الازمة للمدرسة.	٣٣,٩		٨,٣		١,٥٠	٠,٦٥
٧٢	مشاركة مديرية التربية والتعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة سن الميزانية المالية.	٤٢,٥		١٥,٩		١,٢٦	٠,٧١
٧٣	تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة.	٢٧,٨		٧,٣		١,٥٨	٠,٦٣
٧٤	تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها.	٢٩,٥		٧,٤		١,٥٦	٠,٦٣
٧٥	وضع مشروع الميزانية بشكل مرن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة.	٢٧,٢		٦,٤		١,٦٠	٠,٦١
٧٦	إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.	٤٥,٥		١٤,١		١,٢٦	٠,٦٩
٧٧	وضع خطة عملية بقصد تتبع العاملين في المدرسة بالأمور المالية فنسنة وأهدافاً وتحقيقاً وتنفيذاً ومتابعة وتقريماً.	٤٧,٦		٢٠,٣		١,١٢	٠,٧٢
٧٨	القدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين.	٣٣,٢		٥,٤		١,٥٦	٠,٦٠
٧٩	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية بمعزل عن التدخلات الخارجية.	٣٧,٥		٩,٦		١,٤٣	٠,٦٦
٨٠	التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة.	٣٩,٠		٣٤,٨		٠,٩١	٠,٧٨
٨١	القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة.	٤٤,٩		١٧,٩		١,١٩	٠,٧٢
٨٢	استثمار الإمكانيات والمقدرات الفكرية والعلمية لدى المعلمين في تطوير المدرسة وتحسينها.	٣٦,٩		١٠,٣		١,٤٣	٠,٦٧
٨٣	التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً.	٢٨,٠		٩,٠		١,٥٤	٠,٦٦
٨٤	إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل.	٢٦,٧		٥,٥		١,٦٢	٠,٥٩
٨٥	توفر السلطة والقدرة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات المدرسية.	٣٤,٦		٧,٧		١,٥٠	٠,٦٤

الإحرف المعيارى	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			الفقرة	الرقم
		كبير	قليل	لا شئ		
٠,٦٨	١,١٨	٣٣,٩	٥٠,٧	١٥,٥	المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أديرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم.	٨٦
٠,٧٥	٠,٧٣	١٨,٢	٣٦,٨	٤٥,٠	المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة.	٨٧
٠,٧٢	١,٣٥	٤٩,٧	٣٥,٦	١٧,٤	تجريب بدائل وخيارات مدرسية في مجالات التدريس أو توزيع المعلمين على الصنوف والشعب واللجان بناء على أسس أو قواعد خاصة بالمدرسة.	٨٨
٠,٧١	١,٢٣	٣٩,١	٤٥,٠	١٦,٠	تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة واختيارها.	٨٩
٠,٧٠	١,١٣	٣١,٨	٤٩,٥	١٨,٧	الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم.	٩٠
٠,٧٠	١,٤٣	٥٤,٧	٣٣,٢	١٢,١	القيام بالدور الإرشادي النفسي والتربوي للمدير.	٩١
٠,٦٨	١,٤٤	٥٤,٥	٣٤,٧	١٠,٧	التعامل الناجح مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.	٩٢
٠,٦٥	١,٥٠	٥٨,٨	٣٢,٥	٨,٨	التقدير التربوي للأفراد المبدعين أو المتميزين من الطلبة والمعلمين.	٩٣

يبين الجدول رقم (٨) أن أفراد عينة الدراسة من التربويين، ككل، قد رأوا أن فائدة قد تحققت "المدير/مديرة المدرسة" في جميع الجوانب الواردة في أداة الدراسة كنتيجة لتطبيق خطة التطوير التربوي وذلك بدرجة أقرب إلى الدرجة الكبيرة حيث يبدو من الجدول أن (٤٦) جانباً (فقرة) كان المتوسط لها يساوي ١,٥ أو أكثر، وأن هناك جانبين (فقرتين) فقط كان المتوسط لهما أقل من درجة التحقق بقليل (مدى الدرجات على الفقرة يتراوح ما بين صفر و ٢).

بشكل عام ويظهر أن أعلى الجوانب التي تحقق "المدير/مديرة المدرسة" كنتيجة لخطة التطوير التربوي هي التالية (المتوسطات لها ١,٦٠ أو أعلى) :

- (١) الوعي بفلسفة التربية و التعليم في الأردن ($M=1,65$).
- (٢) الوعي بأهداف التربية و التعليم في الأردن و علاقتها بفلسفة التربية ($M=1,62$).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطبة بالمدير/المديرة ($M=1,72$).
- (٤) التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد ($M=1,62$).
- (٥) إعداد خطة التشكيلات السنوية ($M=1,67$).
- (٦) أساليب التعرف على إمكانيات المدرسة المادية والبشرية ($M=1,65$).
- (٧) التخطيط لتقويم أداء المعلمين ($M=1,65$).
- (٨) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية ($M=1,62$).
- (٩) تنظيم استخدام الموجودات والتجهيزات المدرسية قبل بدء العام المدرسي ($M=1,60$).
- (١٠) الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية ($M=1,62$).
- (١١) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة ($M=1,65$).
- (١٢) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة ($M=1,72$).
- (١٣) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي ($M=1,83$).
- (١٤) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضيع الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات ($M=1,70$).
- (١٥) دراسة تقارير المعلمين الدوريية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها ($M=1,64$).
- (١٦) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء ($M=1,75$).
- (١٧) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي ($M=1,61$).
- (١٨) وضع مشروع الموازنة بشكل مناسب وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة ($M=1,60$).
- (١٩) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل ($M=1,62$).

أما الجوانب التي تحقق لمدير/ مدير المدرسة الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي بدرجة منخفضة مقارنة بالجوانب الأخرى (كانت قيم المتوسط لها أقل من ١,٢٠)، فكانت التالية :

- (١) توجيه المعلمين للاتصال بكليات العلوم التربوية في الأردن لدراسة مواد تربية بهدف تحسين أدائهم (م=١,١٢).
- (٢) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين (م=١,١٨).
- (٣) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي (م=١,١٩).
- (٤) وضع خطة عملية بقصد تقييف العاملين في المدرسة بالأمور المالية، فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتنفيذها ومتابعة ونقويماً (م=١,١٢).
- (٥) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (م=٠,٩١).
- (٦) القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة (م=١,١٩).
- (٧) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتيب أو تتعلق بالمدرسة التي أديرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم (م=١,١٨).
- (٨) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٠,٧٣).
- (٩) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=١,١٣).

وللوقوف على أكثر المجالات التي استفاد فيها "مدير/ مدير المدرسة" الأساسية والثانوية والتي تتوزع الجوانب الواردة في الجدول رقم (٨)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على هذه المجالات والتي تبدو في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة
لأفراد عينة الدراسة لكل على المجالات المختلفة لعمل "مدير/ مدير المدرسة"
الأساسية والثانوية التي تمثل النتائج التي ترتب على هذه المجالات
نتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن**

الرقم	المجال	العينة	عدد أفراد العينة	عدد الفئرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط بلغة سلم الإجابة
١	التحطيط	٣١٣	١٩	٢٨,٥٢	٧,٢٢	١,٥٠	
٢	التنظيم	٣١٣	١١	١٦,٩٢	٤٥٦	١,٥٤	
٣	التوجيه المدرسي العام	٣١٣	١٣	١٧,٩٧	٦,٠٩	١,٣٨	
٤	التنسيق	٣١٣	٧	٩,٩٠	٣,٥٨	١,٤١	
٥	المراقبة والمتابعة والتقويم	٣١٣	٢٠	٢٩,٩٣	٨,٧٧	١,٥٠	
٦	الموازنة	٣١٣	٧	٩,٨٣	٣,٤٣	١,٤٠	
٧	السياسة المدرسية	٣١٣	١٦	٢٠,٩٣	٧,٣٢	١,٣١	
	الدرجة الكلية	٣١٣	٩٣	١٣٣,٩٧	٣٥,٩٢	١,٤٤	

يبدو من الجدول رقم (٩) أن الجوانب الواردة في مجال التنظيم كانت أكثر جوانب مجالات عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية في الأردن التي استفاد فيها من تطبيق خطة التطوير التربوي (المتوسط بدلالة سلم الفقرة = ١,٥٤ ، علماً بأن القيم للمتوسطات بدلالة سلم الإجابة تتراوح بين "صفر" و "٢" . تلتها الجوانب الواردة في مجال التخطيط والمراقبة والمتابعة والتقويم (م=١,٥٠) . أما جوانب المجال الذي كانت فيه الاستفادة هي الأقل، فكانت في مجال السياسة المدرسية (م=١,٣١) ، يأتي بعدها مجال التوجيه المدرسي العام (م=١,٣٨) .

ويظهر الجدول بشكل عام أن متوسط النتائج العامة لخطة التطوير التربوي في الأردن على عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية كما هو ممثل بالدرجة الكلية على أداء الدراسة يساوي ١٣٣,٩٧ (علماً بأن أعلى درجة هي ١٨٦) ولعل هذا المتوسط يعادل بدلالة سلم الإجابة ١,٤٤ ، الأمر الذي يمكن القول معه إن النتيجة العامة كانت "متوسط مرتفع" .

ثانياً : النتائج التي ترتبت على خطة التطوير التربوي على عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية في الأردن تبعاً لجنس المدرسة (مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة) .

ومن أجل الوقوف على النتائج التي تحققت "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي، تم استخراج متوسط الدرجات على الجوانب (الفترات) المتضمنة في أداء الدراسة والتي تمثل نتائج متوقعة لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/مديرة المدرسة" تبعاً لـ (جنس المدرسة: مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة) والانحرافات المعيارية لها كما تبدو في الجدول رقم (١٠) .

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية للدرجات على
الجوانب المختلفة المقاسة بأداة الدراسة والتي تمثل النتائج التي ترتبت
على عمل "مدير/ مديرة المدرسة" نتيجة خطة التطوير التربوي تبعاً لمتغير جنس المدرسة
(مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة)

الرقم	الفقرة									
	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	متوسط الإحرااف الحسابي	متوسط الإحرااف المعياري	متوسط الإحرااف الحسابي	متوسط الإحرااف المعياري	متوسط الإحرااف الحسابي	متوسط الإحرااف المعياري	متوسط الإحرااف الحسابي
١										الوعي بفلسفه التربية والتعليم في الأردن
٢										الوعي بأهداف التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفه التربية.
٣										الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة.
٤										الإدراك والأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن.
٥										التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد.
٦										إعداد خطة التشكيلات السنوية.
٧										أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية.
٨										التخطيط للأبنية المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.
٩										توفير التجهيزات المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.
١٠										التخطيط لاستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة والمهارة.
١١										التخطيط لعقد الدورات والورش والذروات المتعلقة بتحسين التدريس.
١٢										التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة والمستقبلة.
١٣										التخطيط للنمو المهني للمعلمين على المدى القريب والبعيد.
١٤										إشراك المعلمين في الأبحاث والدراسات التي تساعده في تحسين العملية التدريسية.
١٥										التخطيط للنشاطات الطلابية في المجالات المختلفة.
١٦										الإعداد لتوفير متطلبات وتسهيلات العملية التدريسية التقنية.
١٧										التخطيط لنقديم الأداء المدرسي الكلي.
١٨										التخطيط لنقديم أداء المعلمين.
١٩										تقديم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل.
٢٠										توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد.
٢١										توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد.

الرقم	الفقرة	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	مدارس مختلطة
		الإحرااف المعيارى الحسابي	المتوسط المعيارى الحسابي	الإحرااف المعيارى الحسابي	المتوسط المعيارى الحسابي
٢٢	تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية.	٠,٤٦	١,٧١	٠,٥٠	١,٦٨
٢٣	توفير متطلبات التعلم والتعليم قبل بدء العام المدرسي.	٠,٥٣	١,٦٦	٠,٦٠	١,٥٩
٢٤	تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي.	٠,٤٦	١,٨٠	٠,٥٢	١,٧١
٢٥	الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانات المدرسية.	٠,٤٣	١,٤٦	٠,٤٨	١,٧٢
٢٦	تنظيم الاستخدام الأكثـر فعالية للموجودات المدرسية من قبل الطلبة لمصلحة تعلمهم ونموهم الشخصـي العام.	٠,٥٥	١,٥٦	٠,٥١	١,٦٥
٢٧	تنظيم الاستخدام الأكثـر فعالية للموجودات المدرسية من قبل المعلمين لتحقيق تدريس أفضل وزيادة نموهم المهني.	٠,٥٤	١,٦١	٠,٤٧	١,٦٨
٢٨	تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفـر البيانات والمعلومات عند الحاجـة بأعلى سرعة وأقل تكلـفة.	٠,٤٤	١,٨٣	٠,٤٥	١,٧٢
٢٩	تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتـداخل أو يتعارض مع برامج المدرسة.	٠,٦٧	١,٤١	٠,٤٦	١,٧١
٣٠	الإعداد والتـنظيم لتـوفـير مصادر التـعلم والتـعلم.	٠,٦٣	١,٤٩	٠,٥٨	١,٥٧
٣١	حـثـ المـعلـمـينـ عـلـىـ المـشارـكـةـ فـيـ الـبـحـثـ التـربـويـ المتـعلـقـ بـالـتـعـلـمـ وـالـتـعـلـيمـ.	٠,٦٣	١,٥٩	٠,٥٣	١,٦٨
٣٢	حـثـ المـعلـمـينـ عـلـىـ المـشارـكـةـ فـيـ اـسـتـخـادـ التـقـنـيـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـحـدـيـثـةـ (ـالـحـاسـوبـ،ـ إـلـانـتـرـنـتـ،ـ إـلـخـ)ـ.	٠,٦٩	١,٣٢	٠,٦٩	١,٣٩
٣٣	تـوجـيهـ المـعلـمـينـ لـلاـسـتـفـادـةـ مـنـ مـصـادـرـ التـعـلـمـ وـالـتـعـلـيمـ المتـوفـرةـ فـيـ المـدـرـسـةـ.	٠,٥٩	١,٦١	٠,٤٦	١,٧٧
٣٤	حـثـ المـعلـمـينـ عـلـىـ اـسـتـفـادـةـ مـنـ مـصـادـرـ التـعـلـمـ وـالـتـعـلـيمـ الـمـتـوفـرـةـ فـيـ المـجـتمـعـ الـمـحـلـيـ.	٠,٧٠	١,٣٧	٠,٦٣	١,٤٤
٣٥	تـوجـيهـ المـعلـمـينـ لـلـاتـصـلـ بـكـلـيـاتـ التـرـيـةـ فـيـ الـأـرـدـنـ لـدـرـاسـةـ مـوـادـ تـرـيـوـيـةـ بـيـدـ تـحسـينـ أـدـائـهـ.	٠,٦٦	١,١٠	٠,٦٨	١,٢٨
٣٦	بذلـ الجـهـدـ المـمـكـنـ لـاقـنـاعـ المـعـلـمـينـ لـبـذـ جـهـدـ منـظـمـ لـلـتـعـرـفـ عـلـىـ مشـكـلـاتـهـمـ وـوـضـعـ الـحـلـولـ لـهـاـ.	٠,٦٤	١,٤٦	٠,٦١	١,٥٥
٣٧	وضعـ خـطـةـ حـوـافـزـ لـتـحـسـينـ أـدـاءـ المـعـلـمـينـ.	٠,٧٠	١,٣٩	٠,٦٦	١,٣٦
٣٨	تـوفـيرـ نـظـامـ اـتـصالـ دـاخـلـيـ فـيـ المـدـرـسـةـ لـزـيـادـةـ التـعـارـفـ وـالـتـشـارـكـ بـيـنـ المـعـلـمـينـ فـيـ النـشـاطـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـإـنسـانـيـةـ.	٠,٦٤	١,٥٠	٠,٥٠	١,٧٤
٣٩	اللـقاءـاتـ الدـورـيـةـ غـيرـ الرـسـميـةـ مـعـ المـعـلـمـينـ لـتـأـكـدـ مـنـ فـهـمـهـمـ لـلـأـهـدـافـ الـمـدـرـسـيـةـ وـدـورـهـمـ فـيـ تـحـقـيقـهـاـ.	٠,٧١	١,٤٩	٠,٥٠	١,٥٩
٤٠	تـوفـيرـ الجوـ الإـنـسـانـيـ المـرـيـعـ لـلـطـلـابـ لـلـبـقـالـ عـلـىـ النـشـاطـاتـ الـمـدـرـسـيـةـ وـالـمـشـارـكـةـ الـفـعـالـةـ فـيـهـاـ.	٠,٥٥	١,٥٦	٠,٤١	١,٨٠

الرقم	الفقرة	مدارس الذكور	مدارس الإناث	مدارس مختلطة
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
٤١	الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٠,٣١	٠,٧٠	١,٦٣
٤٢	تشجيع المعلمين والطلبة على المشاركة الإيجابية في النشاطات المختلفة التي تهم المجتمع المحلي.	١,٤٠	٠,٦٨	١,٦٦
٤٣	اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم نشاطات وفعاليات وإنجازات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها.	١,٤٤	٠,٦٨	١,٦٨
٤٤	تنسيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفه التربية والتعليم في الأردن وأهدافها.	١,١٠	٠,٧٣	١,٣٠
٤٥	تنسيق جهود المعلمين والمشرفين التربويين لخدمة أغراض التدريس.	١,٣٤	٠,٦٤	١,٥٨
٤٦	تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية، والتدريسية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة.	١,٤٥	٠,٦٦	١,٧٢
٤٧	توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق أهدافها.	١,٤٢	٠,٦٨	١,٦٠
٤٨	التنسيق المنظم بين جهود ونشاطات المعلمين التدريسية وبين المشرفين التربويين بما يخدم أغراض التدريس وأهداف المدرسة.	١,٣٦	٠,٦٨	١,٦٥
٤٩	توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجهد المشترك.	١,١٥	٠,٧٦	١,٣٣
٥٠	التنسيق بين جهود المعلمين والإداريين والطلبة وبين جيود أولياء أمور الطلبة لإقامة تشارك فعال في العمل التربوي.	١,٢٦	٠,٧٠	١,٥٠
٥١	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة.	١,٦٤	٠,٥٥	٠,٣٠
٥٢	التتأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي وال أسبوعي.	١,٧٨	٠,٤٩	١,٩٠
٥٣	متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضعة الطلبة والترامهم بمواعيد الحضور اليومي والشخص والنشاطات.	١,٦٤	٠,٥٦	٠,٣٤
٥٤	مراجعة تقارير المعلمين الدوريه التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها.	١,٥٣	٠,٦٣	٠,٣٠
٥٥	الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء.	١,١٧	٠,٥٨	٠,٢٩
٥٦	متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية.	١,٤٨	٠,٦٧	١,٧٠
٥٧	تقدير أداء اللجان والمجالس المدرسية المختلفة بهدف إجراء التعديلات أو التغييرات أو التغيرات اللازمة في مدخلاتها وفعالياتها ومخرجاتها.	١,٣٩	٠,٦٦	١,٦٧
٥٨	التحليل المنظم للكتب المدرسية المقررة للتأكد من سلامة ودقة ارتباطها بالمناهج المقررة.	١,٣٠	٠,٧١	١,٥٨

الرقم	الفقرة	مدارس مختلطة	مدارس الإناث	مدارس الذكور	مدارس مختلطة
		المتوسط المعياري الحسابي	المتوسط المعياري الحسابي	المتوسط المعياري الحسابي	المتوسط المعياري الحسابي
٥٩	دراسة الخطط التدريسية التي يضعها معلمون الماد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة.	٠,٥٠	١,٧٣	٠,٤٥	١,٧٢
٦٠	مراجعة الدورية للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات.	٠,٥٧	١,٦٦	٠,٤٢	١,٧٨
٦١	تقييم المنهاج التربوي العام في المدرسة بهدف تحسينه وزيادة فعاليته.	٠,٥٥	١,٤٥	٠,٥٠	١,٥٤
٦٢	الدراسة المنتظمة للعلاقة التربوية القائمة بين المدرسة وبين مجتمعها المحلي.	٠,٥٥	١,٥٥	٠,٥٣	١,٥٤
٦٣	تحليل نظام الاتصال المدرسي الداخلي.	٠,٦٩	١,٣٠	٠,٦٣	١,٤٩
٦٤	تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي.	٠,٦٦	١,٠٨	٠,٦٦	١,٣٤
٦٥	مراقبة تنفيذ برنامج العلاقات الإنسانية المدرسية على الصيدين الداخلي والخارجي.	٠,٦٧	١,٤١	٠,٥٣	١,٥٧
٦٦	مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي.	٠,٥٧	١,٦٨	٠,٥٢	١,٧١
٦٧	مراجعة الدورية للخطط والبرامج المتعلقة بتزويد المدرسة بالتقنيات الحديثة المرتبطة بالعملية التعليمية-التعلمية.	٠,٦٤	١,٤٩	٠,٥٨	١,٥٧
٦٨	التأكد من سلامة استخدام التقنيات الحديثة من قبل المعلمين والإداريين والطلبة لتحقيق أفضل استخدام لها.	٠,٦٧	١,٤٤	٠,٦٣	١,٥٨
٦٩	وضع الخطط اللازمة لصيانة وديمومة الأجهزة والموارد والأبنية المدرسية.	٠,٥٦	١,٧١	٠,٥٢	١,٦٢
٧٠	معالجة المشكلات المدرسية بغض النظر عن طبيعتها على أساس علمي منظم خاضع دائماً للفحص والمراجعة.	٠,٦٠	١,٥٤	٠,٥٧	١,٦١
٧١	المشاركة في توفير النفقات المالية اللازمة للمدرسة.	٠,٦٧	١,٥٦	٠,٦١	١,٦٥
٧٢	مشاركة مديرية التربية والتعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة من الموازنة المالية.	٠,٦٧	١,١٧	٠,٦٩	١,٣٧
٧٣	تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة.	٠,٥٤	١,٧٦	٠,٥٩	١,٦٥
٧٤	تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط العالى المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها.	٠,٥١	١,٧١	٠,٥٥	١,٦٩
٧٥	وضع مشروع الموازنة بشكل من وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة.	٠,٤٣	١,٧٦	٠,٥٢	١,٧١
٧٦	إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.	٠,٦١	١,٣٢	٠,٦٥	١,٤١
٧٧	وضع خطة عملية بقصد تقييم العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتفيداً ومتابعة وتقريماً.	٠,٦٩	١,٢٢	٠,٦٧	١,٢٨
٧٨	القدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين.	٠,٥٢	١,٦٨	٠,٤٦	١,٧٠

الرقم	الفقرة									
	مدارس مختلطة		مدارس الإناث		مدارس الذكور					
الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	الحسابي	الحسابي
المعيارى	الحسابي	المعيارى	الحسابي	المعيارى	الحسابي	المعيارى	الحسابي	المعيارى	الحسابي	الحسابي
٧٩	٠,٦٤	١,٥١	٠,٥٨	١,٤٤	٠,٧٠	١,٤٢	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية بمعزل عن التنازلات الخارجية.			
٨٠	٠,٦٩	١,٠٧	٠,٧٣	٠,٩٣	٠,٨٣	٠,٨٧	التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة.			
٨١	٠,٥٧	١,٣٤	٠,٦٣	١,٤٦	٠,٧٥	١,٠٦	القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة.			
٨٢	٠,٥٧	١,٦٨	٠,٥٧	١,٦١	٠,٧٠	١,٣٢	استثمار الإمكانيات والمقدرات الفكرية والعلمية لدى المعلمين في تطوير المدرسة وتحسينها.			
٨٣	٠,٦٣	١,٦١	٠,٤٣	١,٧٦	٠,٧١	١,٤٤	التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً.			
٨٤	٠,٥٢	١,٧٨	٠,٣٤	١,٨٧	٠,٦٤	١,٥٠	إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة ونفاؤل.			
٨٥	٠,٥٢	١,٦٨	٠,٥٣	١,٦٧	٠,٦٧	١,٤٢	توفر السلطة والقدرة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات المدرسية.			
٨٦	٠,٧٥	١,٢٨	٠,٦١	١,١٥	٠,٦٩	١,١٨	المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أديراها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم.			
٨٧	٠,٧٧	٠,٨٣	٠,٦٦	٠,٦٥	٠,٧٧	٠,٧٣	المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة.			
٨٨	٠,٦٧	١,٥٦	٠,٦٦	١,٥٠	٠,٧٥	١,٢٥	تجريب بدائل وخيارات مدرسية في مجالات التدريس أو توزيع المعلمين على الصنوف والشعب واللجان بناء على أساس أو قواعد خاصة بالمدرسة.			
٨٩	٠,٦٨	١,٢٩	٠,٦٩	١,٣٦	٠,٧١	١,١١	تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة و اختيارها.			
٩٠	٠,٥٩	١,٢٧	٠,٦٤	١,٣٣	٠,٧٤	٠,٩٩	إعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم.			
٩١	٠,٧١	١,٤٥	٠,٦٥	١,٥٧	٠,٧٣	١,٣٣	القيام بالدور الإرشادي النفسي والتربوي للمدير.			
٩٢	٠,٦٧	١,٥٩	٠,٦٧	١,٤٠	٠,٧٠	١,٤٢	التعامل الناجح مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.			
٩٣	٠,٥٤	١,٦٣	٠,٥٥	١,٦٠	٠,٧٢	١,٤١	التقدير التربوي للأفراد المبدعين أو المتميزين من الطلبة والمعلمين.			

يُلاحظ في الجدول رقم (١٠) أن أعلى النتائج التي ترتب على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي من وجهة نظر العاملين في مدارس الذكور بالأردن هي في الجوانب التالية (المتوسطات لها تساوي ١,٦٠ أو أكثر) :

- (١) الوعي بفلسفه التربية و التعليم في الأردن (م=١,٦٣).
- (٢) الوعي بواجبات العمل المنوطة بالمدير/المديرة (م=١,٦٨).
- (٣) إعداد خطة التشكيلات السنوية (م=١,٦٤).
- (٤) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية (م=١,٦٥).
- (٥) التخطيط لنقاشة أداء المعلمين (م=١,٦٢).
- (٦) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية (م=١,٦٠).
- (٧) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة (م=١,٦١).
- (٨) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=١,٦٤).
- (٩) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي (م=١,٧٨).
- (١٠) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضيع الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (م=١,٦٤).
- (١١) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=١,٦٧).

ويتبين من الجدول نفسه أن الاستفادة كانت أقل في عمل "مدير/ مديرية المدرسة" من وجهة نظر العاملين في مدارس الذكور (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يقل عن ١,٢٠) هي التالية:

- (١) التخطيط لاستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة والمهارة (م=١,١٦).
- (٢) حث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة "الحاسوب، الانترنت، ... الخ" (م=١,١٧).
- (٣) حث المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المجتمع المحلي (م=١,١٨).
- (٤) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم (م=١,٠٣).
- (٥) بذل الجهد الممكن لإقناع المعلمين ببذل جهد منظم للتعرف على مشكلاتهم ووضع الحلول لها (م=١,١٩).
- (٦) وضع خطة حوافز لتحسين أداء المعلمين (م=١,٠٤).
- (٧) تنسيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفه التربية و التعليم في الأردن وأهدافها (م=١,١٠).
- (٨) توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجهد المشترك (م=١,١٥).
- (٩) تحليل نظام الاتصال المدرسي الداخلي (م=١,١٩).

- (١٠) تحليل نظاماً لاتصال المدرسي الخارجي (م=١٤,١).
 (١١) مشاركة مديرية التربية والتعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة من الموازنة المالية (م=١٩,١).
 (١٢) إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع (م=١٥,١).
 (١٣) وضع خطة عملية بقصد تنفيذ العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتنفيذها ومتابعة وتقويمها (م=٣,٠).
 (١٤) القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة (م=٦,٠).
 (١٥) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أديرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم (م=٨,١).
 (١٦) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٣,٧).
 (١٧) تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة واختيارها (م=١,١١).
 (١٨) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعولمة (م=٩,٠).

وفيما يتعلق بالنتائج التي ترتب على نتيجة خطة التطوير التربوي من وجهة نظر العاملين في مدارس الإناث، فقد كانت بدرجة عالية في الجوانب التالية (كانت المتطلبات الحسابية لها يساوي أكثر من :) ٧٠,١.

- (١) الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن (م=٨,١).
 (٢) الوعي بأهداف التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفة التربية (م=٦,١).
 (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطة بالمدير/المديرة (م=١,٨).
 (٤) التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد (م=٥,٧).
 (٥) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية (م=٤,١).
 (٦) التخطيط لتقويم أداء المعلمين (م=٠,٧).
 (٧) توزيع الواجبات والمهمات والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد (م=٨,١).
 (٨) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي (م=١,٧).
 (٩) الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=٢,١).
 (١٠) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية من قبل المعلمين لتحقيق تدريس أفضل وزيادة نموهم المهني (م=٢,٧).
 (١١) تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتدخل أو يتعارض مع برامج المدرسة (م=١,٧).
 (١٢) توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة (م=٧,١).

- (١٣) توفير نظام اتصال داخلي في المدرسة لزيادة التعارف والمشاركة بين المعلمين في النشاطات الاجتماعية والإنسانية (م=١,٧٤).
- (١٤) توفير الجو الإنساني المرجح للطلبة للإقبال على النشاطات والمشاركة الفعالة فيها (م=١,٨٠).
- (١٥) اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها (م=١,٧٢).
- (١٦) تنسيق جهود المعلمين والمشرفين التربويين لخدمة أغراض التدريس (م=١,٧٥).
- (١٧) تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية والتربوية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة (م=١,٧٢).
- (١٨) توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق الأهداف (م=١,٧١).
- (١٩) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=١,٩٠).
- (٢٠) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي (م=١,٩٤).
- (٢١) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضيع الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور و النشاطات (م=١,٨٧).
- (٢٢) دراسة تقارير المعلمين الدوريّة التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها (م=١,٩٠).
- (٢٣) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=١,٩١).
- (٢٤) متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان وال المجالس المدرسية (م=١,٧٥).
- (٢٥) دراسة الخطط التربوية التي يضعها معلمون المواد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة (م=١,٧٢).
- (٢٦) المراجعة الدوريّة للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات (م=١,٧٨).
- (٢٧) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي (م=١,٧١).
- (٢٨) وضع مشروع الموازنة بشكل مرن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة (م=١,٧١).
- (٢٩) القدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين (م=١,٧٠).
- (٣٠) التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً (م=١,٧٦).
- (٣١) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل (م=١,٨٧).

أما بالنسبة للجوانب التي أشار لها أفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس الإناث بأنها تحقق أقل من غيرها من الجوانب الواردة في أداة الدراسة كنتائج محتملة لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرة" المدرسة (المتوسط لها يساوي أو أقل من ١,٢٠) فتمثلت في ثلاثة جوانب هي:

- (١) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (٩٣=٠٠).
- (٢) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أديرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم (١٥=٠١).
- (٣) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (٦٥=٠٠).

أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في المدارس المختلفة فقد أشاروا إلى أن أبرز الجوانب التي تحقق لـ "مدير/ مديرة المدرسة" كنتيجة لخطبة التطوير التربوي من بين الجوانب المحمولة والواردة في أداء الدراسة (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يزيد عن ١٧٠) هي:

- (١) الوعي بفلسفة التربية و التعليم في الأردن (٢٣=١,٠).
- (٢) الوعي بأهداف التربية و التعليم في الأردن و علاقتها بفلسفة التربية (٧٦=١,٠).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة (٨٨=١,٠).
- (٤) إعداد خطة التشكيلات السنوية (٨٠=١,٠).
- (٥) التخطيط لتقويم الأداء المدرسي الكلي (٧١=١,٠).
- (٦) التخطيط لتقويم أداء المعلمين (٧٣=١,٠).
- (٧) تقويم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل (٧٦=١,٠).
- (٨) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني (٧١=١,٠).
- (٩) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد (٧٣=١,٠).
- (١٠) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية (٧١=١,٠).
- (١١) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي (٨٠=١,٠).
- (١٢) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة باعلى سرعة وأقل تكلفة (٨٣=١,٠).
- (١٣) تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية والتربيية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة (٧٢=١,٠).
- (١٤) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (٨٣=١,٠).
- (١٥) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي (٩٠=١,٠).
- (١٦) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواظبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (٧٥=١,٠).
- (١٧) دراسة تقارير المعلمين الدورية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها (٧٠=١,٠).
- (١٨) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (٨٥=١,٠).
- (١٩) متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية (٧٠=١,٠).

- (٢٠) دراسة الخطط التربوية التي يضعها معلمون المواد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة (م=١,٧٣).
- (٢١) وضع الخطط اللازمة لصيانة وديمومة الأجهزة وال موجودات والأبنية المدرسية (م=١,٧١).
- (٢٢) تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة (م=١,٧٦).
- (٢٣) تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المالي المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها (م=١,٧١).
- (٢٤) وضع مشروع الموازنة بشكل مرن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة (م=١,٧٦).
- (٢٥) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل (م=١,٧٨).

أما بالنسبة لجوانب عمل "مدير/ مديرية المدرسة" في الثانوية التي تحققت بدرجة أقل من غيرها كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن والمقاسة بأداة الدراسة (المتوسط لها يساوي أو أقل من ١,٢٠)، فتمثلت بالجوانب التالية كما أشار لذلك أفراد عينة الدراسة العاملون في المدارس المختلفة:

- (١) توفير التجهيزات المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي (م=١,١٧).
- (٢) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية والتعليم في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم (م=١,١٠).
- (٣) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي (م=١,٠٨).
- (٤) مشاركة مديرية التربية و التعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة في الموازنة المالية (م=١,١٧).
- (٥) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (م=١,٠٧).
- (٦) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٠,٨٣).

وللوقوف على درجة تحقق المجالات التي تقع بها الجوانب المقاسة في أداة الدراسة من عمل "المدير/المديرة" في المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لـ (متغير جنس المدرسة: مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة)، تم استخراج متوسطات الدرجات والانحرافات المعيارية لها على المجالات المختلفة لجوانب المتوقع أن تكون نتائج ترتبت على خطة التطوير التربوي. ويبيّن الجدول رقم (١١) ذلك.

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية للدرجات على المجالات المختلفة التي تمثل النتائج التي ترتب على عمل "مدير/ مديرية المدرسة"
نتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً لجنس المدرسة
(مدارس ذكور، ومدارس إناث، ومدارس مختلطة)

الرقم	المجال	مدارس مختلطة									
		مدارس ذكور	مدارس إناث	مدارس مختلطة	المتوسط بدلالة الانحراف المعياري						
١	التخطيط	٢٧,٦٨	٢,١٧	١,٤٦	٣٠,٣٨	٦,٨٧	٣٠,٣٢	١,٦٠	٦,١٠	٣٠,٣٢	١,٦٠
٢	التنظيم	١٦,٢٤	٤,٤٧	١,٤٨	١٨,٣٥	٤,٠٢	١٨,١٧	١,٦٧	٣,٨٢	١٨,١٧	١,٦٧
٣	التجهيز المدرسي العام	١٦,٥١	٦,٤٨	١,٢٧	٢٠,٤٢	٤,٣٥	١٩,٣٢	١,٥٧	٥,٦٧	١٩,٣٢	١,٥٧
٤	التنسيق	٩,٠٦	٣,٨٦	١,٢٩	١١,٣٠	٢,٧١	١٠,٦٨	١,٦١	٣,١٢	١٠,٦٨	١,٦١
٥	المراقبة والمتابعة والتفوييم	٢٨,٠٧	٩,٧٨	١,٤٠	٣٣,٥١	٥,٤٤	٣١,٣٧	١,٦٨	٧,٠٦	٣١,٣٧	١,٦٨
٦	الموازنة	٩,٢٦	٣,٦٣	١,٣٢	١٠,٦٨	٣,٠٨	١٠,٤٩	١,٥٣	٢,٨٧	١٠,٤٩	١,٥٣
٧	السياسة المدرسية	١٩,٧٤	٨,١٠	١,٢٣	٢٢,٧١	٥,٧٤	٢٣,١٧	١,٤١	٦,٠٢	٢٣,١٧	١,٤١
	الدرجة الكلية	١٢٦,٥٥	٣٨,٤٩	١,٣٦	١٤٧,٣٥	٢٦,٦١	١٤٣,٢٤	١,٥٨	٢٩,٨٩	١٤٣,٢٤	١,٥٨

يبين الجدول رقم (١١) أن أعلى المجالات من جوانب عمل "مدير/ مديرية" المدرسة الأساسية والمدرسة الثانوية التي تأثرت بخطة التطوير التربوي في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مدارس الذكور هو مجال التنظيم ($M=1,48$)، تلاه مجال التخطيط ($M=1,46$)، ثم مجال المراقبة والمتابعة والتقويم ($M=1,40$)، ويلاحظ أن أقل مجالات عمل "مدير/ مديرية المدرسة" تأثراً بخطة التطوير التربوي كان مجال السياسة المدرسية ($M=1,23$).

أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في مدارس الإناث، فقد أشاروا إلى أن أعلى مجالات جوانب عمل "مدير/ مديرية" المدرسة الأساسية والمدرسة الثانوية تأثراً بخطة التطوير التربوي كان مجال المراقبة والمتابعة والتقويم ($M=1,68$)، تلاه مجال التنظيم ($M=1,67$)، ثم مجال التنسيق ($M=1,61$)، ثم مجال التخطيط ($M=1,60$). وكان مجال السياسة المدرسية أقل المجالات في عمل "مدير/ مديرية" المدرسة الأساسية والمدرسة الثانوية تأثراً بخطة التطوير التربوي ($M=1,41$).

وفيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة في المدارس المختلطة، فكانت أكثر مجالات عمل "مدير/ مديرية" المدرسة الأساسية والمدرسة الثانوية تأثراً بخطة التطوير التربوي في الأردن هي، أولاً، مجال التنظيم ($M=1,65$)، تلاه مجال التخطيط ($M=1,60$)، ثم مجال المراقبة و المتابعة والتقويم ($M=1,57$). ويلاحظ

أن أقل مجالات عمل "مدير/ مديرية المدرسة" تأثراً بالخطة كان مجال السياسة المدرسية (م=٤٥,٤٠).

يُلاحظ من الجدول رقم (١١) بشكل عام، أن النتائج كما يرى أفراد عينة الدراسة في مدارس الإناث كانت في جميع المجالات باستثناء مجال السياسة المدرسية إيجابية بدرجة أعلى على عمل "المدير/المديرة" في المدارس الأساسية والثانوية في الأردن مقارنة بمدارس الذكور والمدارس المختلفة. هذا بنفس الوقت الذي أعطى فيه أفراد عينة الدراسة تقديرًا أعلى لنتائج خطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" بشكل عام كما هو ممثل بالدرجة الكلية على أداة القياس للدراسة حيث كان المتوسط (٣٥,٤٧)، في حين كان المتوسط في المدارس المختلفة ومدارس الذكور على التوالي (٢٤,٤٣) و (٥٥,٦٢).

ثالثاً : النتائج التي ترتبت على خطة التطوير التربوي في عمل "المدير/المديرة" في المدارس الثانوية والأساسية في الأردن تبعاً لمتغير (موقع المدرسة: "القرية أو المدينة").

الوقوف على النتائج التي تحقق لعمل "مدير/ مديرية مدرسة" الثانوية والأساسية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير تبعاً لمتغير موقع المدرسة: (تقع في المدينة، أو تقع في القرية)، تم استخراج متوسط الدرجات لأفراد عينة الدراسة على كل جانب من الجوانب المقاسة بأداء الدراسة والتي قد تمثل نواتج متوقعة لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرية المدرسة"، ويبين الجدول رقم (١٢) هذه النتائج.

الجدول رقم (١٢)

**المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية للدرجات على
الجوانب المختلفة المقاسة بأداة الدراسة التي تمثل النتائج التي ترتب على عمل
"مدير/مديرة المدرسة" نتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً لمتغير موقع المدرسة
(في القرية وفي المدينة)**

الرقم	الفقرة	المدينة	القرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١	الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن	٠,٥٢	١,٦٣	٠,٤٦	١,٦٩		
٢	الوعي بأهداف التربية التعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفة التربية.	٠,٥٧	١,٥٧	٠,٤٨	١,٦٧		
٣	الوعي بواجبات العمل المنوطة بالمدير/المديرة.	٠,٤٨	١,٧٠	٠,٥٣	١,٧٥		
٤	الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن.	٠,٥٣	١,٥٠	٠,٥٥	١,٦٢		
٥	التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد.	٠,٦٢	١,٥٩	٠,٥٩	١,٦٣		
٦	إعداد خطة التشكيلات السنوية.	٠,٥٩	١,٦٣	٠,٥٨	١,٧٥		
٧	أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية.	٠,٥١	١,٦١	٠,٥٤	١,٦٩		
٨	التخطيط للأبنية المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.	٠,٦١	١,١٧	٠,٦٦	١,٣٨		
٩	توفير التجهيزات المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.	٠,٥٥	١,٢١	٠,٦٩	١,٢٥		
١٠	التخطيط لاستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة والمهارة.	٠,٥٨	١,٢٧	٠,٦٥	١,٢١		
١١	التخطيط لعقد الدورات والورش والذروات المتعلقة بتحسين التدريس.	٠,٦١	١,٤٥	٠,٦٤	١,٤٧		
١٢	التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة والمستقبلة.	٠,٥٥	١,٥٧	٠,٦٠	١,٥٩		
١٣	التخطيط للنمو المبني للمعلمين على المدى القريب والبعيد.	٠,٥٩	١,٤٢	٠,٦١	١,٤٤		
١٤	إشراك المعلمين في الأبحاث والدراسات التي تساعدهم في تحسين العملية التدريسية.	٠,٦٤	١,٣٤	٠,٦٩	١,٣٨		
١٥	التخطيط للنشاطات الطلابية في المجالات المختلفة.	٠,٦١	١,٤٦	٠,٦٤	١,٥٢		
١٦	الإعداد لتوفير متطلبات وتسهيلات العملية التدريسية التقنية.	٠,٥٧	١,٤١	٠,٦٠	١,٤٢		
١٧	التخطيط لتقويم الأداء المدرسي الكلي.	٠,٥٣	١,٥٧	٠,٥٨	١,٥٩		
١٨	التخطيط لتقويم أداء المعلمين.	٠,٥٤	١,٦٥	٠,٥٥	١,٦٥		
١٩	تقويم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل.	٠,٦٣	١,٤٨	٠,٦٠	١,٥٨		
٢٠	توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد.	٠,٦٢	١,٥٧	٠,٦٢	١,٥٢		
٢١	توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلميين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد.	٠,٦٢	١,٥٠	٠,٦١	١,٦١		
٢٢	تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية.	٠,٥٩	١,٥٨	٠,٥٨	١,٦٥		
٢٣	توفير متطلبات التعلم والتعليم قبل بدء العام المدرسي.	٠,٥٩	١,٥٤	٠,٥٨	١,٥٥		

الرقم	الفقرة	المدينة القرية	المتوسط المعياري الإحراضي الحسابي	المتوسط المعياري الإحراضي الحسابي	المدينة القرية	المتوسط المعياري الإحراضي الحسابي
٢٤	تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي.	٠,٥٦	١,٥٨	٠,٥٧	١,٦٣	
٢٥	إعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية.	٠,٥٤	١,٦٢	٠,٥٧	١,٦٥	
٢٦	تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل الطلبة لمصلحة تعلمهم ونموهم الشخصي العام.	٠,٦٠	١,٣٩	٠,٦٤	١,٥١	
٢٧	تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل المعلمين لتحقيق تدريس أفضل وزيادة نموهم المهني.	٠,٥٨	١,٤٤	٠,٦٢	١,٥٤	
٢٨	تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة.	٠,٦٠	١,٥٨	٠,٤٨	١,٧٤	
٢٩	تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتدخل أو يتعارض مع برامج المدرسة.	٠,٥٨	١,٥١	٠,٦٢	١,٥٣	
٣٠	إعداد وتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٠,٦٠	١,٣٩	٠,٦٢	١,٤٢	
٣١	تحث المعلمين على المشاركة في البحث التربوي المتعلقة بالتعلم والتعليم.	٠,٦٢	١,٥٠	٠,٦٤	١,٤٧	
٣٢	تحث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة (الحاسوب، الإنترنت، ... الخ).	٠,٦٨	١,٣٢	٠,٧٧	١,٢٠	
٣٣	توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة.	٠,٥٩	١,٥٢	٠,٦٣	١,٥٧	
٣٤	تحث المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المجتمع المحلي.	٠,٦٢	١,٢٥	٠,٧٤	١,٣٠	
٣٥	توجيه المعلمين لاتصال بكليات العلوم التربوية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم.	٠,٧٠	١,١٤	٠,٧٤	١,٠٩	
٣٦	بذل الجهد الممكن لاقتاع المعلمين لبذل جهد منظم للتعرف على مشكلاتهم ووضع الحلول لها.	٠,٦٦	١,٢٩	٠,٧٢	١,٣٤	
٣٧	وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين.	٠,٦٩	١,١٣	٠,٧٧	١,٢٢	
٣٨	توفير نظام اتصال داخلي في المدرسة لزيادة التعارف والمشاركة بين المعلمين في النشاطات الاجتماعية الإنسانية.	٠,٧٠	١,٥٠	٠,٦٧	١,٤٧	
٣٩	لقاءات الدورية غير الرسمية مع المعلمين للتأكد من فهمهم للأهداف المدرسية ودورهم في تحقيقها.	٠,٦٤	١,٣٩	٠,٦٩	١,٣٧	
٤٠	توفير الجو الإنساني المرicho للطلبة للإقبال على النشاطات المدرسية والمشاركة الفعالة فيها.	٠,٦٣	١,٥١	٠,٥٩	١,٥٦	
٤١	إعداد وتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٠,٦٤	١,٣٦	٠,٦٦	١,٤٣	
٤٢	تشجيع المعلمين والطلبة على المشاركة الإيجابية في النشاطات المختلفة التي تهم المجتمع المحلي.	٠,٦١	١,٤٨	٠,٦٦	١,٥١	
٤٣	اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها.	٠,٦٢	١,٥٤	٠,٦٣	١,٥٤	
٤٤	تنسيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها.	٠,٦٩	١,١٥	٠,٧١	١,٢٩	

الرقم	الفقرة	القرية	المدينة	الإحرااف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحرااف المعياري	المتوسط الحسابي
٤٥	تنسيق جهود المعلمين والمشرفين التربويين لخدمة أغراض التدريس.			٠,٦٢	١,٤٤	٠,٦٢	١,٥٢
٤٦	تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية، والتدريسية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة.			٠,٦١	١,٥٠	٠,٦١	١,٦١
٤٧	توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق أهدافها.			٠,٦٦	١,٤٧	٠,٥٩	١,٥٥
٤٨	التنسيق المنظم بين جهود ونشاطات المعلمين التدريسية وبين المشرفين التربويين بما يخدم أغراض التدريس وأهداف المدرسة.			٠,٦٥	١,٤٢	٠,٦٣	١,٥١
٤٩	توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجيد المشترك.			٠,٦٩	١,٢٣	٠,٧٥	١,٣٠
٥٠	التنسيق بين جهود المعلمين والإداريين والطلبة وبين جهود أولياء أمور الطلبة لإقامة شارك فعال في العمل التربوي.			٠,٦٥	١,٤٠	٠,٦٩	١,٣٦
٥١	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة.			٠,٥٢	١,٧١	٠,٤٨	١,٧٤
٥٢	التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي.			٠,٤٧	١,٧٨	٠,٣٩	١,٨٧
٥٣	متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواظبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات.			٠,٥٥	١,٦٤	٠,٥٠	١,٧٤
٥٤	دراسة تقارير المعلمين الدوريية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها.			٠,٦٠	١,٥٧	٠,٥٣	١,٧١
٥٥	الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء.			٠,٥٥	١,٦٧	٠,٤٤	١,٨٣
٥٦	متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية.			٠,٦٣	١,٥٧	٠,٦١	١,٥٩
٥٧	تقدير أداء اللجان والمجالس المدرسية المختلفة بهدف إجراء التعديلات أو التبديلات أو التغييرات اللازمة في مدخلاتها وفعالياتها ومخرجاتها.			٠,٦٠	١,٤٦	٠,٦٣	١,٥٣
٥٨	تحليل المنظم للكتب المدرسية المقررة للتأكد من سلامة ودقة ارتباطها بالمناهج المقررة.			٠,٦٣	١,٣١	٠,٦٧	١,٤٥
٥٩	دراسة الخطط التدريسية التي يضعها معلمون المواد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة.			٠,٦٥	١,٤٨	٠,٦٤	١,٥٥
٦٠	مراجعة الدوري للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات.			٠,٦٠	١,٥٥	٠,٥٨	١,٥٨
٦١	تقدير المناهج التربوي العام في المدرسة بهدف تحسينه وزيادة فعاليته.			٠,٦٥	١,٣٣	٠,٦٤	١,٣٦
٦٢	الدراسة المنتظمة للعلاقة التربوية القائمة بين المدرسة وبين مجتمعها المحلي.			٠,٦٠	١,٣٢	٠,٦٨	١,٤٥
٦٣	تحليل نظام الاتصال المدرسي الداخلي.			٠,٦٦	١,٢٥	٠,٦٩	١,٣١
٦٤	تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي.			٠,٦٦	١,١٧	٠,٧١	١,٢٠
٦٥	مراقبة تنفيذ برنامج العلاقات الإنسانية المدرسية على الصعيدين الداخلي والخارجي.			٠,٦٢	١,٣٥	٠,٦٧	١,٤٠

الرقم	الفقرة	المدينة	القرية	الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي
٦٦	مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي.	٠,٥٨	١,٦٣	٠,٥٧	١,٦٢		
٦٧	مراجعة الدورية للخطط والبرامج المتعلقة بتزويد المدرسة بالتقنيات الحديثة المرتبطة بالعملية التعليمية-العلمية.	٠,٦٧	١,٣٦	٠,٦٧	١,٤٠		
٦٨	التأكيد من سلامة استخدام التقنيات الحديثة من قبل المعلمين والإداريين والطلبة لتحقيق أفضل استخدام لها.	٠,٧٢	١,٣١	٠,٧٦	١,٣٨		
٦٩	وضع الخطط اللازمة لصيانة وديمومة الأجهزة وال الموجودات والأبنية المدرسية.	٠,٦٤	١,٤٥	٠,٦٤	١,٥٤		
٧٠	معالجة المشكلات المدرسية بغض النظر عن طبيعتها على أساس علمي منظم خاضع دائماً للفحص والمراجعة.	٠,٦٧	١,٣٧	٠,٦٤	١,٥٢		
٧١	المشاركة في توفير النفقات المالية اللازمة للمدرسة.	٠,٦٧	١,٤٤	٠,٦٥	١,٥٣		
٧٢	مشاركة مديرية التربية والتعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة من الموازنة المالية.	٠,٦٧	١,٢٣	٠,٧٥	١,٢٣		
٧٣	تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة.	٠,٦٣	١,٥٧	٠,٦٤	١,٥٦		
٧٤	تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المالي المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها.	٠,٦٦	١,٥٠	٠,٦٢	١,٥٧		
٧٥	وضع مشروع الموازنة بشكل مرن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة.	٠,٦٢	١,٥٠	٠,٥٩	١,٦٧		
٧٦	إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.	٠,٦٩	١,١٥	٠,٧١	١,٣١		
٧٧	وضع خطة عملية بقصد تتفق العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفية وأهدافاً وتطبيقاً وتنفيذًا ومتابعة وتقويمًا.	٠,٦٧	١,٠٧	٠,٧٥	١,١٥		
٧٨	لقدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين.	٠,٦١	١,٥٠	٠,٥٩	١,٦١		
٧٩	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية بمعزل عن التدخلات الخارجية.	٠,٧٢	١,٣٩	٠,٦٢	١,٤٨		
٨٠	التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعينهم في المدرسة.	٠,٧٦	٠,٩٣	٠,٨٠	٠,٩٠		
٨١	القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة.	٠,٧٢	١,١٩	٠,٧١	١,٢١		
٨٢	استثمار الإمكانيات والمقدرات الفكرية والعلمية لدى المعلمين في تطوير المدرسة وتحسينها.	٠,٦٥	١,٤١	٠,٦٨	١,٤٦		
٨٣	التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً.	٠,٦٨	١,٤٣	٠,٦٣	١,٦٢		
٨٤	إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل.	٠,٦٠	١,٥٦	٠,٥٧	١,٦٨		
٨٥	توفر السلطة والقدرة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات المدرسية.	٠,٦٦	١,٤٧	٠,٦٢	١,٥٤		
٨٦	لمقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أدارها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم.	٠,٦٩	١,١٤	٠,٦٧	١,٢٢		
٨٧	المشاركة في تعين المعلمين والإداريين في المدرسة.	٠,٧٤	٠,٧٤	٠,٧٥	٠,٧٣		

المدينة	القرية				الفقرة	الرقم
الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط المعياري الحسابي	الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط المعياري الحسابي			
٠,٦٩	١,٢٩	٠,٧٤	١,٤١	تجريب بدائل و اختيارات مدرسية في مجالات التدريس أو توزيع المعلمين على الصنوف والشعب واللجان بناء على أساس أو قواعد خاصة بالمدرسة.	٨٨	
٠,٧١	١,١٣	٠,٧٠	١,٢٤	تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة و اختيارها.	٨٩	
٠,٧١	١,١٣	٠,٧٢	١,١٢	الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم.	٩٠	
٠,٧٢	١,٣٢	٠,٧٠	١,٤٧	القيام بالدور الإرشادي النفسي والتربوي للمدير.	٩١	
٠,٧٠	١,٣٦	٠,٦٩	١,٤٨	التعامل الناجح مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.	٩٢	
٠,٦٧	١,٤٥	٠,٦٥	١,٥٤	التقدير التربوي للأفراد المبدعين أو المتميزين من الطلبة والمعلمين.	٩٣	

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن أبرز الجوانب التي تحققت فيها استفادة "مدير/ مديره" المدرسة الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مدارس القرى (كانت قيم المتوسطات لها تساوي أو تزيد عن ١,٦٠) هي:

- (١) الوعي بفلسفه التربية والتعليم في الأردن (م=١,٦٩).
- (٢) الوعي بأهداف التربية و التعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفه التربية (م=١,٦٧).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة (م=١,٧٥).
- (٤) الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن (م=١,٦٢).
- (٥) التدريب على وضع خطة الادارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد (م=١,٦٣).
- (٦) إعداد خطة التشكيلات السنوية (م=١,٧٥).
- (٧) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية (م=١,٦٩).
- (٨) التخطيط للتقويم أداء المعلمين (م=١,٦٥).
- (٩) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد (م=١,٦١).
- (١٠) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية (م=١,٦٥).
- (١١) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي (م=١,٦٣).
- (١٢) الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=١,٦٥).
- (١٣) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة (م=١,٧٤).
- (١٤) تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية والتدريسية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة (م=١,٦١).
- (١٥) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=١,٧٤).
- (١٦) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسوسي (م=١,٨٧).
- (١٧) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (م=١,٧٤).
- (١٨) دراسة تقارير المعلمين الدوريه التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها (م=١,٧١).
- (١٩) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=١,٨٣).
- (٢٠) مراقبة الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي (م=١,٦٢).
- (٢١) وضع مشروع الموازنة بشكل منن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة (م=١,٦٧).

(٢٢) القدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين (م=٦٦).

(٢٣) التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً (م=٦٦).

(٢٤) إقبال أو اندفاع المدير للعمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل (م=٦٨).

أما أقل الجوانب في عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الأساسية والثانوية التي تبدو أقل تأثيراً كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الذين يعملون في موقع عمل تقع في القرية فكما كانت الجوانب الخمسة التالية (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يقل عن ١٢٠) :

(١) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم (م=٥٩).

(٢) وضع خطة عملية بقصد تنفيذ العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتنفيذها ومتابعة وتقويمها (م=١٥).

(٣) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (م=٩٠).

(٤) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٧٣).

(٥) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=١٢).

أما فيما يتعلق بالجوانب التي تحققت للمدير/ مديرية المدرسة الأساسية والثانوية كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن، فيبدو أن أفراد عينة الدراسة العاملين في موقع المدن أشاروا إلى أن الجوانب التالية من عمل "مدير/ مديرية المدرسة" قد تحققت بدرجة أكبر (كان المتوسط الحسابي لها إما يساوي أو يزيد عن ١٦٠) :

(١) الوعي بفلسفة التربية و التعليم في الأردن (م=٦٣).

(٢) الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة (م=٧٠).

(٣) إعداد خطة التشكيلات المدرسية (م=٦٣).

(٤) أساليب التعرف على إمكانيات المدرسة المادية والبشرية (م=٦١).

(٥) التخطيط لتقويم أداء المعلمين (م=٦٥).

(٦) الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=٦٢).

(٧) متابعة تنفيذ الخطط و البرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=٧١).

(٨) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي (م=٧٨).

(٩) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواطبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (م=٦٤).

(١٠) الأطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=٦٧).

(١١) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي (م=١,٦٣).

في حين يلاحظ أن أقل الجوانب في عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية تأثر بخطة التطوير التربوي في الأردن كما أشار أفراد عينة الدراسة العاملون في موقع في المدن، قد تمثل بالجوانب التالية (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يقل عن ١,٢٠) :

- (١) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم (م=١,١٤).
- (٢) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين (م=١,١٣).
- (٣) تنسيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها (م=١,١٥).
- (٤) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي (م=١,١٧).
- (٥) إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع (م=١,١٥).
- (٦) وضع خطة عملية بقصد بتنقيض العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويمها (م=١,٠٧).
- (٧) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (م=٠,٩٣).
- (٨) القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقوم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة (م=١,١٩).
- (٩) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أديرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم (م=١,١٤).
- (١٠) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٠,٧٤).
- (١١) تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة و اختيارها (م=١,١٣).
- (١٢) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=١,١٣).

وللوقوف على درجة تحقق المجالات التي تقع بها الجوانب المقاسة في أداء الدراسة من عمل "مدير/مديرة المدرسة" الثانوية والأساسية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لموقع العمل لأفراد عينة الدراسة (في القرى، وفي المدن) فقد تم استخراج متosteats الدرجات والانحرافات المعيارية لها على المجالات المختلفة للجوانب من عمل "المدير/المديرة" التي يتوقع أن تكون لخطة التطوير التربوي في الأردن تأثير عليها. وبين الجدول رقم (١٣) هذه النتائج.

الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية للدرجات على المجالات المختلفة التي تمثل النتائج التي ترتب على عمل "مدير/مديرة المدرسة" نتيجة خطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً لموقع عمل أفراد عينة الدراسة في القرى وفي المدن

الرقم	المجال	القرية			المدينة		
		المتوسط بدلالة سلم الإجابة الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	المتوسط بدلالة سلم الإجابة الحسابي	الإحراف المعياري	
١	التخطيط	٢٩,١٧	٧,٣٥	١,٥٤	٢٧,٨٧	٦,٦٣	١,٤٧
٢	التنظيم	١٧,٢٩	٤,٥٠	١,٥٧	١٦,٥٩	٤,٢٧	١,٥١
٣	التوجيه المدرسي العام	١٧,٩٩	٦,٢٠	١,٣٨	١٧,٧٦	٥,٩٨	١,٣٧
٤	التنسيق	١٠,١٠	٣,٦٤	١,٤٤	٩,٦٠	٣,٥٣	١,٣٧
٥	المراقبة والمتابعة والتقويم	٣٠,٧٠	٨,٤٥	١,٥٤	٢٨,٨٧	٩,٠٣	١,٤٤
٦	الموازنة	١٠,٠٣	٣,٥١	١,٤٣	٩,٤٣	٣,٤٢	١,٣٥
٧	السياسة المدرسية	٢١,٤٧	٧,٣١	١,٣٤	٢٠,١٦	٧,٤٥	١,٣٤
	الدرجة الكلية	١٣٦,٧٤	٣٦,٤٦	١,٤٧	١٣٠,٢٩	٣٤,٤٣	١,٤٠

يبعد من الجدول رقم (١٣) أن أعلى المجالات في جوانب عمل "مدير/مديرة المدرسة" الثانوية والأساسية التي تأثرت بخطة التطوير التربوي في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في القرى هو مجال التنظيم ($M=1,74$)، تلاه مجال التخطيط، والمراقبة و المتابعة والتقويم ($M=1,54$) كل منهما. أما أقل مجالات العمل تأثراً بالخطة فكان مجال السياسة اندرسية ($M=1,34$).

أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة العاملين في المدن، فقد أشاروا إلى أن أكثر مجالات عمل "مدير/مديرة المدرسة" الثانوية والأساسية تأثراً بخطة التطوير التربوي هو مجال التنظيم ($M=1,51$)، تلاه مجال التخطيط ($M=1,47$)، ثم مجال المراقبة والمتابعة والتقويم ($M=1,44$)، في حين كان مجال السياسة المدرسية أقل المجالات تأثراً ($M=1,34$).

ويبدو من الجدول رقم (١٣) بشكل عام أن أفراد عينة الدراسة العاملين في القرى يرون أن التأثير العام لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية (كما تعبّر عنه الدرجة الكلية على أداة الدراسة) كان بدرجة أكبر مما يرى أفراد عينة الدراسة انعامون في المدن (متوسط الدرجة الكلية للعاملين في القرى يساوي $134,74$ مقابل $130,29$ للعاملين في المدن).

رابعاً : الاستفادة التي ترتب على خطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الأساسية والثانوية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي للمدرسة (مدرسة أساسية، ومدرسة ثانوية، ومدرسة أساسية وثانوية معاً).

وللوقوف على الفوائد التي تحقق لـ "مدير/ مديرية المدرسة" في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (المدرسة الأساسية، والمدرسة الثانوية، والمدرسة الأساسية والثانوية معاً) للجوانب المقاسة بأداة الدراسة والتي تمثل النتائج المتوقعة لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" ، وبين الجدول رقم (١٤) هذه النتائج.

الجدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والإتحارات المعيارية للدرجات على
الجوانب المقاسة بأداة الدراسة التي تمثل النتائج التي ترتبت على عمل
"مدير/ مدورة المدرسة" نتيجة خطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً لمتغير مستوى المدرسة
(المدرسة الأساسية والمدرسة الثانوية)

الرقم	الفقرة				
مدرسـة ثانـوـيـة	مدرسـة أـسـاسـيـة	مـعـارـيـر	مـعـارـيـر	مـعـارـيـر	مـعـارـيـر
١	الوعي بفلسفـة التـرـبـيـة وـالـتـعـلـيم فـيـ الـأـرـدـن	٠,٥٠	١,٦٣	٠,٤٧	١,٧١
٢	الوعي بـأـهـادـافـ التـرـبـيـةـ التـعـلـيمـ فـيـ الـأـرـدـنـ وـعـلـاقـتـهاـ بـفـلـسـفـةـ التـرـبـيـةـ	٠,٥٦	١,٥٧	٠,٤٩	١,٦٩
٣	الوعي بـوـاجـبـاتـ الـعـلـمـ الـمـنـوـطـةـ بـالـمـديـرـ/ـ المـديـرـةـ	٠,٥٠	١,٦٨	٠,٥٢	١,٧٧
٤	الـإـدـارـكـ وـالـأـقـضـلـ لـلـعـلـقـةـ بـيـنـ وـاجـبـاتـ الـعـلـمـ وـبـيـنـ فـلـسـفـةـ وـأـهـادـافـ التـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ فـيـ الـأـرـدـنـ	٠,٥٦	١,٥١	٠,٥٣	١,٦١
٥	الـتـدـرـيـبـ عـلـىـ وـضـعـ خـطـةـ لـلـبـادـرـةـ الـمـدـرـسـيـةـ وـفـقـ بـرـنـامـجـ زـمـنـيـ مـحـدـدـ	٠,٥٧	١,٦٦	٠,٦٣	١,٥٧
٦	إـعـدـادـ خـطـةـ التـشـكـيلـاتـ السـنـوـيـةـ	٠,٦٢	١,٥٩	٠,٥٥	١,٧٥
٧	أـسـالـيـبـ التـعـرـفـ عـلـىـ إـمـكـانـاتـ الـمـدـرـسـةـ الـمـادـيـةـ وـالـبـشـرـيـةـ	٠,٥٥	١,٦٠	٠,٥٠	١,٧٠
٨	التـخـطـيـطـ لـلـأـبـنـيـةـ الـمـدـرـسـيـةـ فـيـ ضـوءـ خـطـطـ التـوـسـعـ الـمـسـتـقـبـلـ	٠,٦٢	١,٢٤	٠,٦٨	١,٣٣
٩	تـوـفـيرـ التـجـيـبـاتـ الـمـدـرـسـيـةـ فـيـ ضـوءـ خـطـطـ التـوـسـعـ الـمـسـتـقـبـلـ	٠,٥٩	١,٢٤	٠,٦٨	١,٢٤
١٠	التـخـطـيـطـ لـاستـثـمـارـ خـبـرـاتـ الـأـفـرـادـ فـيـ الـمـجـتمـعـ الـمـحـلـيـ منـ ذـوـيـ الـعـرـفـةـ وـالـمـهـارـةـ	٠,٥٨	١,٢٧	٠,٦٦	١,١٨
١١	التـخـطـيـطـ لـعـقـدـ الدـورـاتـ وـالـوـرـشـ وـالـنـدـواتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـتـحـسـينـ التـدـرـيسـ	٠,٦٢	١,٤٧	٠,٦٤	١,٤٥
١٢	الـتـعـرـفـ عـلـىـ حـاجـاتـ الـطـلـبـةـ الـمـخـلـقـةـ الـحـاضـرـةـ وـالـمـسـتـجـدـةـ	٠,٥٧	١,٥٣	٠,٥٩	١,٦٢
١٣	التـخـيـطـ لـلـنـمـوـ الـمـهـنـيـ لـلـمـعـلـمـينـ عـلـىـ الـمـدىـ الـقـرـيبـ وـالـبـعـيدـ	٠,٦١	١,٤٤	٠,٥٩	١,٤١
١٤	إـشـراكـ الـمـعـلـمـينـ فـيـ الـأـبـحـاثـ وـالـدـرـاسـاتـ الـتـيـ تـسـاعـدـ فـيـ تـحـسـينـ الـعـلـمـيـةـ الـتـدـرـيـسـيـةـ	٠,٦٧	١,٣٥	٠,٦٩	١,٣٦
١٥	التـخـطـيـطـ لـلـنـشـاطـاتـ الـطـلـابـيـةـ فـيـ الـمـجـالـاتـ الـمـخـلـقـةـ	٠,٥٧	١,٤٨	٠,٦٧	١,٥٠
١٦	الـإـعـادـ لـتـوـفـيرـ مـتـطلـبـاتـ وـتـسـيـبـلـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـتـدـرـيـسـيـةـ الـتـقـنـيـةـ	٠,٥٨	١,٤٢	٠,٦٠	١,٤٠
١٧	التـخـطـيـطـ لـتـقـوـيـمـ الـأـداءـ الـمـدـرـسـيـ الـكـلـيـ	٠,٥٣	١,٥٨	٠,٥٩	١,٥٦
١٨	التـخـطـيـطـ لـتـقـوـيـمـ أـداءـ الـمـعـلـمـينـ	٠,٥٧	١,٥٥	٠,٥٠	١,٧٤
١٩	تـقـوـيـمـ أـداءـ الـطـلـبـةـ بـيـدـ تـحـسـينـ التـحـصـيلـ	٠,٦٦	١,٤٣	٠,٥٧	١,٦٣
٢٠	تـوزـيعـ الـوـاجـبـاتـ وـالـمـهـمـاتـ وـالـأـدـوارـ عـلـىـ الـإـدـارـيـينـ وـفـقـ جـوـلـ زـمـنـيـ مـحـدـدـ	٠,٦٢	١,٥٨	٠,٦٢	١,٥٠
٢١	تـوزـيعـ الـوـاجـبـاتـ وـالـمـهـمـاتـ وـالـأـدـوارـ عـلـىـ الـمـعـلـمـيـنـ وـفـقـ جـوـلـ زـمـنـيـ أـسـبـوـعـيـ وـشـهـريـ وـفـصـلـيـ وـسـنـوـيـ مـحـدـدـ	٠,٦٢	١,٥٧	٠,٦٠	١,٥٦
٢٢	تـنظـيمـ النـشـاطـاتـ الـمـدـرـسـيـةـ فـيـ ضـوءـ إـمـكـانـاتـ الـمـدـرـسـيـةـ الـمـادـيـةـ وـالـبـشـرـيـةـ	٠,٥٦	١,٦٢	٠,٦٠	١,٦٣
٢٣	تـوـفـيرـ مـتـطلـبـاتـ الـتـعـلـمـ وـالـتـعـلـيمـ قـبـلـ بـدـءـ الـعـامـ الـمـدـرـسـيـ	٠,٥٩	١,٥٠	٠,٥٩	١,٥٨
٢٤	تـنظـيمـ اـسـتـخـادـ الـمـوـجـودـاتـ وـالـتـسـيـبـلـاتـ الـمـدـرـسـيـةـ قـبـلـ بـدـءـ الـعـامـ الـمـدـرـسـيـ	٠,٥٧	١,٥٨	٠,٥٥	١,٦٥

الرقم	الفقرة	مدرسية ثانوية	مدرسية أساسية	المتوسط	الإحراضي	المعياري	المتوسط	الإحراضي	المعياري	المتوسط	الإحراضي	المعياري
٢٥	لإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية.	٠,٥٦	١,٦٢	٠,٥٥	١,٦٥							
٢٦	تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل الطلبة لمصلحة تعلمهم ونموهم الشخصي العام.	٠,٦٥	١,٤٦	٠,٦١	١,٤٢							
٢٧	تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل المعلمين لتحقيق تدريس أفضل وزيادة نموهم المهني.	٠,٦٢	١,٤٦	٠,٥٨	١,٥١							
٢٨	تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة.	٠,٥٧	١,٦٢	٠,٥٠	١,٧٠							
٢٩	تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتدخل أو يتعارض مع برامج المدرسة.	٠,٥٤	١,٦١	٠,٦٥	١,٤٥							
٣٠	الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٠,٦٠	١,٤٥	٠,٦٤	١,٣٨							
٣١	تحث المعلمين على المشاركة في البحث التربوي المتعلقة بالتعلم والتعليم.	٠,٦١	١,٥٠	٠,٦٥	١,٤٤							
٣٢	تحث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة (الحاسوب، الإنترنت، ... الخ).	٠,٦٧	١,٣١	٠,٧٩	١,١٨							
٣٣	توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة.	٠,٥٨	١,٦٤	٠,٦٤	١,٤٧							
٣٤	تحث المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المجتمع المحلي.	٠,٦٧	١,٢٧	٠,٧٢	١,٢٧							
٣٥	توجيه المعلمين للتواصل بكليات العلوم التربوية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم.	٠,٧٣	١,١١	٠,٧٢	١,٠٩							
٣٦	بذل الجهد الممكن لاقناع المعلمين ببذل جهد منظم للتعرف على مشكلاتهم ووضع الحلول لها.	٠,٧٢	١,٢٩	٠,٦٨	١,٣٣							
٣٧	وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين.	٠,٧١	١,١٨	٠,٧٦	١,١٧							
٣٨	توفير نظام اتصال داخلي في المدرسة لزيادة التعارف والمشاركة بين المعلمين في النشاطات الاجتماعية الإنسانية.	٠,٦٦	١,٥٦	٠,٧٠	١,٤٠							
٣٩	القاءات الدورية غير الرسمية مع المعلمين للتأكد من فهمهم للأهداف المدرسية ودورهم في تحقيقها.	٠,٦٢	١,٤١	٠,٧١	١,٣٤							
٤٠	توفير الجو الإنساني المرحوم للطلبة للإقبال على النشاطات المدرسية والمشاركة الفعالة فيها.	٠,٦٤	١,٥٣	٠,٥٩	١,٥٣							
٤١	الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.	٠,٦٦	١,٣٨	٠,٦٦	١,٤٣							
٤٢	تشجيع المعلمين والطلبة على المشاركة الإيجابية في النشاطات المختلفة التي تهم المجتمع المحلي.	٠,٦١	١,٤٩	٠,٦٥	١,٤٩							
٤٣	طلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها.	٠,٥٨	١,٥٦	٠,٦٥	١,٥١							
٤٤	تنسيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها.	٠,٧٢	١,٢٢	٠,٧٠	١,٢٥							
٤٥	تنسيق جهود المعلمين والمتربصين التربويين لخدمة أغراض التدريس.	٠,٥٧	١,٤٨	٠,٦٦	١,٤٦							

الرقم	الفقرة	مدرسة أساسية	مدرسة ثانوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٤٦	تنسيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية، والتربيسية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة.			٠,٦١	١,٥٣	٠,٦٢	١,٥٧
٤٧	توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق أهدافها.			٠,٦٥	١,٥٣	٠,٦١	١,٥٠
٤٨	التنسيق المنظم بين جهود ونشاطات المعلمين التربيسية وبين المشرفين التربويين بما يخدم أغراض التدريس وأهداف المدرسة.			٠,٦٣	١,٤٢	٠,٦٥	١,٥٠
٤٩	توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجهد المشترك.			٠,٧٥	١,٢٩	٠,٧٢	١,٢٥
٥٠	التنسيق بين جهود المعلمين والإداريين والطلبة وبين جهود أولياء أمور الطلبة لإقامة تشارك فعال في العمل التربوي.			٠,٦٧	١,٤٢	٠,٦٩	١,٣٤
٥١	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة.			٠,٤٩	١,٧٣	٠,٥٢	١,٧٠
٥٢	التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي وال أسبوعي.			٠,٤٦	١,٧٩	٠,٤٠	١,٨٦
٥٣	متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواظبة الطلبة والالتزام بموعيد الحضور اليومي والشخصي والنشاطات.			٠,٥٤	١,٦٨	٠,٥٠	١,٧٠
٥٤	براسة تقارير المعلمين الدورية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها.			٠,٥٤	١,٦٨	٠,٦٠	١,٦٢
٥٥	الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء.			٠,٥٣	١,٧٣	٠,٤٨	١,٧٨
٥٦	متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية.			٠,٦٣	١,٥٨	٠,٦١	١,٥٧
٥٧	نقيمة أداء اللجان والمجالس المدرسية المختلفة بهدف إجراء التعديلات أو التبدلات أو التغيرات اللازمة في مدخلاتها وفعالياتها ومخرجاتها.			٠,٦١	١,٥٠	٠,٦٣	١,٤٩
٥٨	التحاليل المنظم لكتب المدرسية المقررة للتأكد من سلامة ودقة ارتباطها بالمناهج المقررة.			٠,٦١	١,٤٧	٠,٦٩	١,٢٩
٥٩	براسة الخطط التربيسية التي يضعها معلمون المواد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة.			٠,٦٠	١,٥٥	٠,٦٩	١,٤٩
٦٠	مراجعة الدوري للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات.			٠,٥٧	١,٥٨	٠,٦٢	١,٥٥
٦١	نقيمة المنهج التربوي العام في المدرسة بهدف تحسينه وزيادة فعاليته.			٠,٦٣	١,٤١	٠,٦٦	١,٢٦
٦٢	الدراسة المنتظمة للعلاقة التربوية القائمة بين المدرسة وبين مجتمعها المحلي.			٠,٦٣	١,٣٩	٠,٦٧	١,٤٠
٦٣	تحليل نظام الاتصال المدرسي الداخلي.			٠,٧٩	١,٢٨	٠,٦٨	١,٢٧
٦٤	تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي.			٠,٧٢	١,١٩	٠,٦٨	١,١٧
٦٥	مراقبة تنفيذ برنامج العلاقات الإنسانية المدرسية على الصعيدين الداخلي والخارجي.			٠,٧٢	١,٣٥	٠,٦٨	١,٤٠
٦٦	مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي.			٠,٥٥	١,٦٥	٠,٦٠	١,٥٩
٦٧	مراجعة الدوري للخطط والبرامج المتعلقة بتزويد المدرسة بالتقنيات الحديثة المرتبطة بالعملية التعليمية-التعلمية.			٠,٦٧	١,٣٤	٠,٦٨	١,٤٢

الرقم	الفقرة	مدرسية أساسية	مدرسية ثانوية	المتوسط	الإحراضي	المعياري	الحسابي	المتوسط	الإحراضي	المعياري	المتوسط	الإحراضي	المعياري	الحسابي
٦٨	التأكيد من سلامة استخدام التقنيات الحديثة من قبل المعلمين والإداريين والطلبة لتحقيق أفضل استخدام لها.	٠,٧٢	١,٤١	٠,٧٦	٠,٧٦	١,٢٩	١,٢٩	٠,٦١	١,٤١	٠,٦٦	٠,٦٦	١,٥٠	١,٥٠	٠,٦١
٦٩	وضع الخطط اللازمة لصيانة وديومة الأجهزة والموجودات والأبنية المدرسية.	٠,٦١	١,٥٠	٠,٦٦	٠,٦٦	١,٥٠	١,٥٠	٠,٦٦	١,٥٠	٠,٦٦	٠,٦٦	١,٥٠	١,٥٠	٠,٦١
٧٠	معالجة المشكلات المدرسية بغض النظر عن طبيعتها على أساس علمي منظم خاضع دائماً للفحص والمراجعة.	٠,٦٧	١,٤٢	٠,٦٥	٠,٦٥	١,٤٧	١,٤٧	٠,٦٥	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٧١	المشاركة في توفير النفقات المالية اللازمة للمدرسة.	٠,٦٥	١,٥٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٤٥	١,٤٥	٠,٦٧	١,٤٢	٠,٦٥	٠,٦٥	١,٢٣	١,٢٣	٠,٦٢
٧٢	مشاركة مديرية التربية والتعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة من الموازنة المالية.	٠,٦٢	١,٢٣	٠,٧٤	٠,٧٤	١,٢٢	١,٢٢	٠,٧٤	١,٢٣	٠,٦٣	٠,٦٣	١,٥٥	١,٥٥	٠,٦١
٧٣	تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة.	٠,٦١	١,٥٥	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٧	١,٥٧	٠,٦٧	١,٤٢	٠,٦٥	٠,٦٥	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٧٤	تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المالي المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها.	٠,٦٤	١,٥٣	٠,٦٤	٠,٦٤	١,٥٦	١,٥٦	٠,٦٤	١,٤٢	٠,٦٥	٠,٦٥	١,٥٥	١,٥٥	٠,٦١
٧٥	وضع مشروع الموازنة بشكل مرن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة.	٠,٦٥	١,٥٥	٠,٥٨	٠,٥٨	١,٦٣	١,٦٣	٠,٥٨	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٧٦	إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.	٠,٧١	١,٢٠	٠,٧٠	٠,٧٠	١,٢٩	١,٢٩	٠,٧٠	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٧٧	وضع خطة عملية يقصد تتبع العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأدفافاً وتخطيطاً وتنفيذًا ومتابعة وتقويمًا.	٠,٧٢	١,١١	٠,٧٢	٠,٧٢	١,١١	١,١١	٠,٧٢	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٧٨	قدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين.	٠,٥٣	١,٦٢	٠,٦٥	٠,٦٥	١,٥٠	١,٥٠	٠,٦٥	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٧٩	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية بمعزل عن التدخلات الخارجية.	٠,٦٧	١,٤٤	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٤٢	١,٤٢	٠,٦٧	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٠	التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة.	٠,٨٠	٠,٩٦	٠,٧٦	٠,٧٦	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,٧٦	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨١	القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة.	٠,٦٩	١,٢٦	٠,٧٤	٠,٧٤	١,١٤	١,١٤	٠,٧٤	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٢	استثمار الإمكانيات والمقدرات الفكرية والعلمية لدى المعلمين في تطوير المدرسة وتحسينها.	٠,٦١	١,٤٨	٠,٧١	٠,٧١	١,٣٧	١,٣٧	٠,٧١	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٣	التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً.	٠,٦٠	١,٥٦	٠,٧٢	٠,٧٢	١,٥١	١,٥١	٠,٧٢	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٤	اقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل.	٠,٥٣	١,٦٣	٠,٦٤	٠,٦٤	١,٦٠	١,٦٠	٠,٦٤	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٥	توفر السلطة والقوة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات المدرسية.	٠,٥٩	١,٥٣	٠,٦٨	٠,٦٨	١,٤٨	١,٤٨	٠,٦٨	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٦	لمقدرة الحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتيب أو تتعلق بالمدرسة التي أديرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم.	٠,٦٧	١,١٥	٠,٦٨	٠,٦٨	١,٢٠	١,٢٠	٠,٦٨	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٧	المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة.	٠,٧٤	٠,٧١	٠,٧٢	٠,٧٢	٠,٧٣	٠,٧٣	٠,٧١	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٨	تجريب بدائل وخيارات مدرسية في مجالات التدريس أو توزيع المعلمين على لصفوف الشعب واللجان بناء على أساس أو قواعد خاصة بالمدرسة.	٠,٦٧	١,٣٥	٠,٧٦	٠,٧٦	١,٣٥	١,٣٥	٠,٧٦	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٨٩	تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة واحتياطها.	٠,٧٢	١,٢١	٠,٧١	٠,٧١	١,١٨	١,١٨	٠,٧١	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١
٩٠	الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم.	٠,٧٣	١,١٦	٠,٧٠	٠,٧٠	١,٠٧	١,٠٧	٠,٧٠	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٤٣	١,٤٣	٠,٦١
٩١	القيام بالدور الإرشادي النفسي والتربوي للمدير.	٠,٧١	١,٤٣	٠,٧١	٠,٧١	١,٣٨	١,٣٨	٠,٧١	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٤٠	١,٤٠	٠,٦١
٩٢	التعامل الناجح مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.	٠,٦٧	١,٤٠	٠,٧٢	٠,٧٢	١,٤٥	١,٤٥	٠,٧٢	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٠	١,٥٠	٠,٦١
٩٣	التقدير التربوي للأفراد المبدعين أو المتميزين من الطلبة والمعلمين.	٠,٦١	١,٥٠	٠,٧١	٠,٧١	١,٥٠	١,٥٠	٠,٧١	١,٤٢	٠,٦٧	٠,٦٧	١,٥٢	١,٥٢	٠,٦١

يبعد من الجدول رقم (١٤) أن أبرز الجوانب التي أشار لها أفراد عينة الدراسة في المدارس الأساسية بأنها تحقق لمدير/ مدير المدرسة كنتيجة لخطة التطوير التربوي تمثلت في الجوانب التالية المفاسدة بأداة الدراسة (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يزيد عن ١,٦٠) :

- (١) الوعي بفلسفه التربية والتعليم في الأردن (م=١,٧١).
- (٢) الوعي بأهداف التربية والتعليم في الأردن (م=١,٦٩).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة (م=١,٧٧).
- (٤) الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن (م=١,٦١).
- (٥) إعداد خطة التشكيلات السنوية (م=١,٧٥).
- (٦) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية (م=١,٧٠).
- (٧) التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة والمستقبلة (م=١,٦٢).
- (٨) التخطيط لتقويم أداء المعلمين (م=١,٧٤).
- (٩) تقويم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل (م=١,٦٣).
- (١٠) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية (م=١,٦٣).
- (١١) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي (م=١,٦٥).
- (١٢) الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=١,٦٥).
- (١٣) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة (م=١,٧٠).
- (١٤) متابعة تفزيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=١,٧٠).
- (١٥) التأكيد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي وال أسبوعي (م=١,٨٦).
- (١٦) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضيع الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (م=١,٧٠).
- (١٧) دراسة تقارير المعلمين الدوريه التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها (م=١,٦٢).
- (١٨) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=١,٧٨).
- (١٩) وضع مشروع الموازنة بشكل مرن وقليل وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة (م=١,٦٣).
- (٢٠) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل (م=١,٦٠).

أما أقل الجوانب من عمل "مدير/ مدير المدرسة" تأثراً بخطة التطوير التربوي كما يرى أفراد عينة الدراسة في المدارس الأساسية فتمثلت في الجوانب التالية (المتوسط لها يساوي أو أقل من ١,٢٠) :

- (١) التخطيط لاستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة والمهارة (م=١,١٨).

- (٢) حث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة "الحاسوب، والانترنت ...الخ" (م=١٨,١).
- (٣) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم (م=٩,٠).
- (٤) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين (م=١٧,١).
- (٥) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي (م=١٧,١).
- (٦) وضع خطة عملية بقصد تنفيذ العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتفيداً ومتابعة وتقريماً (م=١١,١).
- (٧) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (م=٨٦,٠).
- (٨) القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة (م=١٤,١).
- (٩) تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة واختيارها (م=١٨,١).
- (١٠) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=٧,٠).

كما يبدو من الجدول رقم (٤) أن أفراد عينة الدراسة من المدارس الثانوية في الأردن يرون أن أبرز الجانب الذي تتحقق "المدير/ مدير المدرسة" كنتيجة لخطة التطوير التربوي والمقدمة بأداة الدراسة قد تمثلت بالجوانب التالية (المتوسط لها يزيد أو يساوي ٦٠,١) :

- (١) الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن (م=٦٣,١).
- (٢) الوعي بواجبات العمل المنوطة بالمدير/المديرة (م=٦٨,١).
- (٣) التدريب على وضع خطة الإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد (م=٦٦,١).
- (٤) التخطيط للأبنية المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي (م=٦٠,١).
- (٥) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المالية والبشرية (م=٦٢,١).
- (٦) الإعداد المبكر لخطة منتظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=٦٢,١).
- (٧) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة (م=٦٢,١).
- (٨) تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتدخل أو يتعارض مع برامج المدرسة (م=٦١,١).
- (٩) توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة (م=٦٤,١).
- (١٠) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=٧٣,١).
- (١١) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي (م=٧٩,١).
- (١٢) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (م=٦٨,١).

(١٣) دراسة تقارير المعلمين الدوريّة التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها ($M=1,68$).

(١٤) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء ($M=1,73$).

(١٥) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي ($M=1,65$).

(١٦) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل ($M=1,60$).

يبدو من الجدول رقم (١٤) كذلك أن الجوانب التي تحقق بدرجة أقل في عمل "مدير/مديرة المدرسة" كنتيجة لخطة التطوير التربوي كما يرى أفراد عينة الدراسة هي (المتوسط الحسابي لها يساوي أو يقل عن $1,20$) :

(١) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بيدف تحسين أدائهم ($M=1,11$).

(٢) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين ($M=1,18$).

(٣) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي ($M=1,19$).

(٤) وضع خطة عملية بقصد تنفيذ العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتنفيذها ومتابعة وتقريماً ($M=1,11$).

(٥) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة ($M=0,96$).

(٦) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أدبرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم ($M=1,10$).

(٧) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة ($M=0,71$).

(٨) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم ($M=1,16$).

وللوقوف على درجة تحقق المجالات التي تقع بها الجوانب المختلفة من عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لمستوى المدرسة التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة (مدرسة أساسية، ومدرسة ثانوية)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويبين الجدول رقم (١٥) هذه النتائج.

الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية للدرجات على المجالات المختلفة
للجوانب المقاسة بأداة الدراسة والتي تمثل النتائج التي ترتب على عمل "مدير/مديرة المدرسة"
نتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً بمتغير مستوى المدرسة
(مدرسة أساسية ومدرسة ثانوية)

الرقم	المجال	مدرسة أساسية				مدرسة ثانوية			
		المتوسط بدلالة سلم الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم الإجابة	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلم الإجابة
١	التخطيط	١,٤٧	٧,١٣	٢٨,٠٠	١,٥٣	٧,٠٥	٢٩,٠٣		
٢	التنظيم	١,٥٥	١,٥١	١٧,٠٢	١,٥٤	٤,٣٤	٦,٩١		
٣	التوجيه المدرسي العام	١,٤٠	٥,٨٧	١٨,١٦	١,٣٤	٦,٢٣	١٧,٤٨		
٤	التنسيق	١,٤١	٣,٥٨	٩,٨٤	١,٤١	٣,٦٩	٩,٨٦		
٥	المراقبة والمتابعة والتفوييم	١,٥٠	٨,٥٨	٣٠,٠٢	١,٤٨	٨,٩٧	٢٩,٥٣		
٦	الموازنة	١,٣٨	٣,٤٢	٩,٦٦	١,٤٠	٥,٥٧	٩,٨٣		
٧	السياسة المدرسية	١,٣٢	٧,٠٦	٢١,١١	١,٢٨	٧,٧٥	٢٠,٥٥		
	الدرجة الكلية	١,٤٤	٣٤,٤٤	١٣٣,٨٠	١,٤٣	٣٦,٩٤	١٢٣,١٣		

يبعد من الجدول رقم (١٥) أن أعلى المجالات من جوانب عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية التي تأثرت بخطة التطوير التربوي في الأردن من وجهة نظر العاملين في المدارس الأساسية هو مجال التنظيم ($M=1,54$)، تلاه مجال التخطيط ($M=1,53$)، ثم مجال المراقبة والمتابعة والتقويم ($M=1,48$). في حين يبعد من الجدول أن مجال السياسة المدرسية كان أقل المجالات تأثراً بخطة التطوير التربوي ($M=1,28$).

أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية فقد أشاروا إلى أن أكثر المجالات من عمل "مدير/مديرة المدرسة" الثانوية والأساسية تأثراً بخطة التطوير التربوي هو مجال التنظيم ($M=1,55$)، تلاه مجال المراقبة والمتابعة والتقويم ($M=1,50$)، ثم مجال التخطيط ($M=1,47$)، في حين كان مجال السياسة المدرسية أقل المجالات تأثراً بخطة التطوير التربوي ($M=1,32$).

ويظهر من الجدول رقم (١٥) بشكل عام أن أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية أشاروا إلى وجود فائدة أكبر لخطة التطوير التربوي في الأردن على جوانب عمل "مدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية في مجالات التنظيم والتوجيه المدرسي العام والمراقبة والمتابعة والتقويم والسياسة المدرسية وذلك مقارنة بما أشار إليه العاملون في المدارس الأساسية. لكن يلاحظ في الجدول نفسه، أن التقدير العام للتأثير الكلي لخطة التطوير التربوي على عمل "المدير/المديرة" في المدارس الأساسية والمدارس

الثانوية مقاربة كما يرى أفراد عينة الدراسة حيث كان متوسط الدرجات الكلية على أداة الدراسة لأفراد عينة الدراسة من المدارس الأساسية والمدارس الثانوية على التوالي ($M=1,43$) و ($M=1,44$).

خامساً : النتائج التي ترتبت على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية كنتيجة لخطة التطوير التربوي تبعاً لمتغير الخبرة.

للوقوف على النتائج التي ترتبت على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتتحققة لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (٥-١٠ سنوات، ١٠-٦ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات) لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة والتي يمثل كل منها أثراً متوقعاً لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية ويبيّن الجدول رقم (١٦) هذه النتائج.

الجدول رقم (١٦)

**المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية للدرجات على
الجوانب المقاسة بأداة الدراسة التي تمثل النتائج التي ترتب على عمل
"مدير/ مديرة المدرسة" نتيجة خطة التطوير التربوي في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة
(١٠ - ٥ سنوات، ١٠ - ٦ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)**

الرقم	الفقرة					
	أكثـر مـن ١٠ سـنوات	٥ - ٦ سـنوات	١٠ - ٦ سـنوات	المـتوسط الحـسابـي	الـمـعـيارـي	الـإـحـرـافـي
١						الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن
٢						الوعي بأهداف التربية التعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفة التربية.
٣						الوعي بواجبات العمل المنوطة بالمدير/المديرة.
٤						الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن.
٥						التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد.
٦						إعداد خطة التشكيلات السنوية.
٧						أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية.
٨						التخطيط للأبنية المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.
٩						توفير التجهيزات المدرسية في ضوء خطط التوسيع المستقبلي.
١٠						التخطيط لاستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة والمهارة.
١١						التخطيط لعقد الدورات والورش والندوات المتعلقة بتحسين التدريس.
١٢						التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة والمستقبلة.
١٣						التخطيط لنمو المبني للمعلمين على المدى القريب والبعيد.
١٤						إشراك المعلمين في الأبحاث والدراسات التي تساعدهم في تحسين العملية التدريسية.
١٥						التخطيط للنشاطات الطلابية في المجالات المختلفة.
١٦						الإعداد لتوفير متطلبات ومتبيّنات العملية التدريسية التقنية.
١٧						التخطيط لتنمية الأداء المدرسي الكلي.
١٨						التخطيط لتنمية أداء المعلمين.
١٩						تقويم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل.
٢٠						توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد.
٢١						توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهرى وفصلى وسنوى محدد.
٢٢						تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية.
٢٣						توفير متطلبات التعلم والتعليم قبل بدء العام المدرسي.
٢٤						تنظيم استخدام الموجودات والمتبيّنات المدرسية قبل بدء العام المدرسي.
٢٥						الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية.
٢٦						تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل الطلبة لمصلحة تعلمهم ونموهم الشخصي العام.
٢٧						تنظيم الاستخدام الأكثر فعالية للموجودات المدرسية من قبل المعلمين لتحقيق تدريس أفضل وزيادة نموهم المهني.
٢٨						تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة باعلى سرعة وأقل تكلفة.
٢٩						تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتدخل أو يتعارض مع برامج المدرسة.
٣٠						الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.

الرقم	الفقرة									
	٥-١ سنوات					٦-٩ سنوات				
المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري الحسابي
٣١	حث المعلمين على المشاركة في البحث التربوي المتعلقة بالتعلم والتعليم.									
٣٢	حث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة (الحاسوب، الإنترنэт، ...الخ).									
٣٣	توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة.									
٣٤	حث المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المجتمع المحلي.									
٣٥	توجيه المعلمين للاتصال بكليات العلوم التربوية في الأردن لدراسة مواد تربية بهدف تحسين أدائهم.									
٣٦	بذل الجيد الممكن لانقاص المعلمين لبذل جيد منظم للتعرف على مشكلاتهم ووضع الحلول لها.									
٣٧	وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين.									
٣٨	توفير نظام اتصال داخلي في المدرسة لزيادة التعارف والمشاركة بين المعلمين في النشاطات الاجتماعية والانسانية.									
٣٩	اللقاءات الدورية غير الرسمية مع المعلمين للتأكد من فهمهم للأهداف المدرسية ودورهم في تحقيقها.									
٤٠	توفير الجو الإنساني المريح للطلبة للإقبال على النشاطات المدرسية والمشاركة الفعالة فيها.									
٤١	الإعداد والتنظيم لتوفير مصادر التعلم والتعليم.									
٤٢	تشجيع المعلمين والطلبة على المشاركة الإيجابية في النشاطات المختلفة التي تهم المجتمع المحلي.									
٤٣	اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات واقعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها.									
٤٤	تسبيق إشراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها.									
٤٥	تسبيق جهود المعلمين والمشرفين التربويين لخدمة أغراض التدريس.									
٤٦	تسبيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية، والتربيسية والإدارية لضمان أفضأ أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة.									
٤٧	توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق أهدافها.									
٤٨	التنسيق المنظم بين جهود ونشاطات المعلمين التربيسية وبين المشرفين التربويين بما يخدم أغراض التدريس وأهداف المدرسة.									
٤٩	توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجهد المشترك.									
٥٠	التنسيق بين جهود المعلمين والإداريين والطلبة وبين جهود أولياء أمور الطلبة لإقامة شراكة فعالة في العمل التربوي.									
٥١	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة.									
٥٢	التأكيد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي وال أسبوعي.									
٥٣	متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بموظبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات.									
٥٤	دراسة تقارير المعلمين الدورية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها.									

الرقم	الفقرة	البيانات المدرسية							
		أدنى من ٥ سنوات	٥-٦ سنوات	٦-٧ سنوات	٧-٨ سنوات	٨-٩ سنوات	٩-١٠ سنوات	١٠-١١ سنوات	١١-١٢ سنوات
النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	
٥٥	الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء.	٠,٤٧	١,٧٨	٠,٥٥	١,٧٠	٠,٥٠	١,٧٨	٠,٥٥	١,٧٠
٥٦	متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان وال المجالس المدرسية.	٠,٥٥	١,٦٨	٠,٦٩	١,٥١	٠,٥٩	١,٥٨	٠,٦٩	١,٥١
٥٧	تقدير أداء اللجان والمجالس المدرسية المختلفة بهدف إجراء التعديلات أو التغييرات أو التحديثات اللازمة في مدخلاتها وفعالياتها ومخرجاتها.	٠,٥٩	١,٥٩	٠,٦٩	١,٤٥	٠,٦٢	١,٤٤	٠,٦٩	١,٤٥
٥٨	تحليل المنظم لكتاب المدرسية المقرر للتأكد من سلامة ودقة ارتباطها بالمناهج المقررة.	٠,٥٩	١,٤٥	٠,٧١	١,٢٨	٠,٦٨	١,٣٤	٠,٧١	١,٢٨
٥٩	دراسة الخطط التدريسية التي يضعها معلمون المواد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة.	٠,٥٤	١,٦٧	٠,٧٤	١,٣٨	٠,٦٢	١,٤٥	٠,٧٤	١,٣٨
٦٠	مراجعة الدورية للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات.	٠,٥٥	١,٦٨	٠,٥٨	١,٥٥	٠,٦٤	١,٤٤	٠,٥٨	١,٥٥
٦١	تقدير المنهاج التربوي العام في المدرسة بهدف تحسينه وزيادة فاعليته.	٠,٦٢	١,٤٤	٠,٧٢	١,٣٠	٠,٦٢	١,٢٧	٠,٧٢	١,٣٠
٦٢	دراسة المنتظمة للعلاقة التربوية القائمة بين المدرسة وبين مجتمعها المحلي.	٠,٦٣	١١,٤٧	٠,٧٤	١,٢٤	٠,٥٨	١,٤٥	٠,٧٤	١,٢٤
٦٣	تحليل نظام الاتصال المدرسي الداخلي.	٠,٦٧	١,٣٤	٠,٧١	١,٢٦	٠,٧٢	١,٢٧	٠,٧١	١,٢٦
٦٤	تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي.	٠,٦٥	١,٢٦	٠,٧٥	١,١٧	٠,٧١	١,١٦	٠,٧٥	١,١٧
٦٥	مراقبة تنفيذ برامج العلاقات الإنسانية المدرسية على الصعيدين الداخلي والخارجي.	٠,٦٦	١,٤٢	٠,٦٤	١,٣٨	٠,٦٥	١,٣٨	٠,٦٤	١,٣٨
٦٦	مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي.	٠,٥٢	١,٧١	٠,٥٨	١,٥٥	٠,٦٢	١,٥٦	٠,٥٨	١,٥٥
٦٧	مراجعة الدورية للخطط والبرامج المتعلقة بتزويد المدرسة بالتقنيات الحديثة المرتبطة بالعملية التعليمية-التعلمية.	٠,٦٦	١,٤٥	٠,٦٦	١,٣٢	٠,٦٧	١,٣٨	٠,٦٦	١,٣٢
٦٨	التأكد من سلامة استخدام التقنيات الحديثة من قبل المعلمين والإداريين والطلبة لتحقيق أفضل استخدام لها.	٠,٧٠	١,٤٨	٠,٧٢	١,٢١	٠,٧٨	١,٣٠	٠,٧٢	١,٢١
٦٩	وضع الخطط اللازمة لصيانة وديمومة الأجهزة والموارد والأبنية المدرسية.	٠,٥٨	١,٦٣	٠,٧٣	١,٣٢	٠,٦٢	١,٤٧	٠,٧٣	١,٣٢
٧٠	معالجة المشكلات المدرسية بغض النظر عن طبيعتها على أساس علمي منظم خاص بها للفحص والمراجعة.	٠,٦١	١,٥٥	٠,٦٦	١,٤٣	٠,٧٠	١,٣٢	٠,٦٦	١,٤٣
٧١	المشاركة في توفير النفقات المالية الازمة للمدرسة.	٠,٦٠	١,٦١	٠,٦٤	١,٣٦	٠,٧١	١,٤٠	٠,٦٤	١,٣٦
٧٢	مشاركة مديرية التربية والتعليم في المحافظة/اللواء في إعداد متطلبات المدرسة من الموارنة المالية.	٠,٦٩	١,١٩	٠,٧٥	١,٣٠	٠,٧٥	١,٢٥	٠,٧٥	١,٣٠
٧٣	تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة.	٠,٦٢	١,٦٤	٠,٥٦	١,٥٥	٠,٦٦	١,٤٩	٠,٥٦	١,٥٥
٧٤	تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المالي المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها.	٠,٦١	١,٦١	٠,٦٩	١,٥١	٠,٦٦	١,٤٨	٠,٦٩	١,٥١
٧٥	وضع مشروع الموارنة بشكل مناسب وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة.	٠,٥٩	١,٦٦	٠,٥٧	١,٦٢	٠,٦٦	١,٥٦	٠,٥٧	١,٦٢
٧٦	إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.	٠,٦٩	١,٣٤	٠,٧١	١,٢٦	٠,٧١	١,١٩	٠,٧١	١,٢٦
٧٧	وضع خطة عملية بقصد تتفق العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتفيداً ومتتابعاً وتنويعاً.	٠,٧١	١,٢٠	٠,٧٠	١,٠٦	٠,٧١	١,٠٩	٠,٧٠	١,٠٦
٧٨	قدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين.	٠,٥٩	١,٥٧	٠,٦٦	١,٥١	٠,٥٧	١,٥٧	٠,٦٦	١,٥١

الرقم	الفقرة									
	أكثـر من ١٠ سنـوات		١٠-٦ سنـوات		٥-١ سنـوات					
الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المعياري	الحسابي
٧٩	٠,٦٧	١,٤٧	٠,٧٦	١,٣٣	٠,٥٨	١,٤٨				الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية بمعزل عن التدخلات الخارجية.
٨٠	٠,٧٩	١,٠٠	٠,٧٠	٠,٨٩	٠,٨٠	٠,٨٣				التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة.
٨١	٠,٧٩	١,٢٧	٠,٧٢	١,١٥	٠,٧٣	١,١٢				القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة.
٨٢	٠,٦٢	١,٥٦	٠,٧٠	١,٣١	٠,٦٧	١,٣١				استثمار الإمكانيات والمقدرات الفكرية والعلمية لدى المعلمين في تطوير المدرسة وتحسينها.
٨٣	٠,٦٠	١,٦١	٠,٧٧	١,٣٨	٠,٦٤	١,٥٣				التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً.
٨٤	٠,٥٦	١,٦٦	٠,٦٨	١,٦٠	٠,٥٧	١,٥٨				إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل.
٨٥	٠,٦٠	١,٥٦	٠,٦٩	١,٤٧	٠,٦٦	١,٤٧				توفر السلطة والقدرة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات المدرسية.
٨٦	٠,٦٧	١,١٨	٠,٦٨	١,٠٩	٠,٦٩	١,٢٤				المقدرة والحق في تطوير تعيينات وأنظمة ترتيب أو تتعلق بالمدرسة التي أدارها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم.
٨٧	٠,٧٣	٠,٧٣	٠,٦٥	٠,٦١	٠,٨٢	٠,٨١				المشاركة في تعيين المعلمين وإداريين في المدرسة.
٨٨	٠,٦٧	١,٤٤	٠,٦٩	١,٢٨	٠,٧٦	١,٢٣				تجرب بذائع واختبارات مدرسية في مجالات التدريس أو توزيع المعلمين على الصفوف والشعب واللجان بناء على أسس أو قواعد خاصة بالمدرسة.
٨٩	٠,٧٢	١,٢١	٠,٧١	١,٢٤	٠,٦٩	١,١٧				تطوير مصادر التعلم والتعليم بواسطه من تصميم المدرسة واحتياطها.
٩٠	٠,٧١	١,١٣	٠,٧٥	١,١٦	٠,٧٣	١,١١				الإعداد للمستقبل لتنشيق العلاقة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم.
٩١	٠,٧٢	١,٣٨	٠,٧٦	١,٣٣	٠,٦٨	١,٤٣				القيام بالدور الإرشادي النفسي والتربوي للمدير.
٩٢	٠,٦٨	١,٤٥	٠,٧٤	١,٣٥	٠,٦٨	١,٤١				التعامل الناجح مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.
٩٣	٠,٦٥	١,٥٣	٠,٦٩	١,٣٥	٠,٦٠	١,٥٣				التقدير التربوي للأفراد المبدعين أو المتميزين من الطلبة والمعلمين.

يُلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن أبرز النتائج التي ترتبت كنتيجة لخطة التطوير التربوي على عمل "مدير/مديرة المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية في الأردن من وجهة نظر المستجيبين ممن تقع خبرتهم ما بين (١-٥ سنوات) هي الجوانب التالية في عمل "المدير/المديرة" (المتوسط الحسابي لها يزيد عن ١,٥٠) :

- (١) الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن ($M=1,58$).
- (٢) الوعي بأهداف التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفة التربية ($M=1,51$).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة ($M=1,71$).
- (٤) الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن ($M=1,62$).
- (٥) التدريب على وضع خطة الإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد ($M=1,65$).
- (٦) إعداد خطة التشكيلات السنوية ($M=1,62$).
- (٧) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية ($M=1,60$).
- (٨) التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة والمستقبلة ($M=1,52$).
- (٩) التخطيط لتقويم الأداء المدرسي ($M=1,53$).
- (١٠) التخطيط لتقويم أداء المعلمين ($M=1,62$).
- (١١) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد ($M=1,55$).
- (١٢) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية ($M=1,65$).
- (١٣) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي ($M=1,53$).
- (١٤) الأداء المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية ($M=1,62$).
- (١٥) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة ($M=1,65$).
- (١٦) تنظيم اشتراك المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي بشكل لا يتدخل أو يتعارض مع برامج المدرسة ($M=1,52$).
- (١٧) توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة ($M=1,54$).
- (١٨) اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها ($M=1,58$).
- (١٩) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة ($M=1,62$).
- (٢٠) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي وال أسبوعي ($M=1,79$).
- (٢١) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواظبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات ($M=1,66$).
- (٢٢) دراسة تقارير المعلمين الدوريه التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها ($M=1,61$).

(٤٣) الإطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=١,٧٨).

(٤٤) متابعة تنفيذ القرارات التي تصدر عن اللجان و المجالس المدرسية (م=١,٥٨).

(٤٥) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي (م=١,٥٦).

(٤٦) وضع مشروع الموازنة بشكل من وقابله للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة (م=١,٥٦).

(٤٧) القدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين (م=١,٥٧).

(٤٨) التطور المهني والإنساني للمدير شخصياً (م=١,٥٣).

(٤٩) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل (م=١,٥٨).

(٥٠) التقدير التربوي للأفراد والمبدعين أو المتميزين من الطلبة والمعلمين (م=١,٥٣).

أما الجوانب التي لها أفراد عينة الدراسة في عمل "مدير/ مديرية المدرسة" فمنهم من مستوى خبرة (٥-١) سنوات) بأنها تحقق كنتيجة لخطة التطوير بدرجة متدنية، (كانت المتوسطات لها أقل من (١,٢٠) فهي التالية :

(١) توجيه المعلمين لاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم (م=١,٠١).

(٢) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين (م=١,١٤).

(٣) تحليل نظام لاتصال المدرسي الخارجي (م=١,١٦).

(٤) إقامة العلاقات المالية المناسبة بين المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع (م=١,١٩).

(٥) وضع خطة عملية بقصد تنفيذ العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتخطيطاً وتنفيذها ومتابعة وتقويمها (م=١,٠٩).

(٦) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (م=٠,٨٣).

(٧) القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة (م=١,١٢).

(٨) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٠,٨١).

(٩) تطوير مصادر التعلم والتعليم بوسائل من تصميم المدرسة واختيارها (م=١,١٧).

(١٠) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=١,١١).

ذلك يلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن أفراد عينة الدراسة هم من مستوى خبرة (١٠-٦) سنوات أشاروا إلى تحقيق الجوانب التالية من عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن بدرجة أكبر (المتوسط الحسابي لها يزيد عن ١,٥٠) مقارنة بالجوانب الأخرى:

- (١) الوعي بفلسفة التربية و التعليم في الأردن (م=١,٦٤).
- (٢) الوعي بأهداف التربية و التعليم في الأردن و علاقتها بفلسفة التربية (م=١,٥٧).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطة بالمدير/المديرة (م=١,٦٨).
- (٤) التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد (م=١,٦٥).
- (٥) إعداد خطة التشكيلات السنوية (م=١,٦٤).
- (٦) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية (م=١,٦٨).
- (٧) التعرف على حاجات الطلبة المختلفة الحاضرة و المستجدة (م=١,٦٦).
- (٨) التخطيط لتقويم الأداء المدرسي الكلي (م=١,٦٤).
- (٩) التخطيط لتقويم أداء المعلمين (م=١,٦٦).
- (١٠) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد (م=٢,٥٤).
- (١١) تنظيم الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد (م=١,٥٥).
- (١٢) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي (م=١,٦٠).
- (١٣) الإعداد المبكر لخطة منتظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=١,٦١).
- (١٤) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة باعلى سرعة وأقل تكلفة (م=١,٦٦).
- (١٥) توفير الجو الإنساني المرح للطلبة للإقبال على النشاطات المدرسية والمشاركة الفعالة فيها (م=١,٥٣).
- (١٦) اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها (م=١,٥٥).
- (١٧) تسبيق جهود المعلمين والوحدات المدرسية والتدريسية والإدارية لضمان أفضل أداء نحو تحقيق أهداف المدرسة (م=١,٥١).
- (١٨) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=١,٦٦).
- (١٩) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي وال أسبوعي (م=١,٥٨).
- (٢٠) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواضبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي و الحصص والنشاطات (م=١,٦٨).
- (٢١) دراسة تقارير المعلمين الدورية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها (م=١,٥٣).
- (٢٢) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=١,٧٠).
- (٢٣) متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية (م=١,٥١).
- (٢٤) المراجعة الدوري للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي يحققها الطلبة في هذه الامتحانات (م=١,٥٥).

- (٢٥) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي ($M=1,05$).
 (٢٦) تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة ($M=1,05$).
 (٢٧) تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المالي المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها ($M=1,01$).
 (٢٨) وضع مشروع الموازنة بشكل منن وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة ($M=1,02$).
 (٢٩) القدرة على تطوير سياسة مدرسية تؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين المعلمين ($M=1,01$).
 (٣٠) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاؤل ($M=1,00$).

أما الجوانب في عمل "مدير/ مديرية المدرسة" التي أشار لها أفراد عينة الدراسة في مستوى خبرة (٦-١٠ سنوات) بأنها تحقق لمدير/ مديرية المدرسة الثانوية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي بدرجة متدنية (كانت قيمة المتوسط الحسابي لها أقل من ١,٢٠) فهي :

 - (١) التخطيط باستثمار خبرات الأفراد في المجتمع المحلي من ذوي المعرفة ومهارات ($M=1,06$).
 (٢) حث المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة ($M=1,09$).
 (٣) حث المعلمين على المشاركة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة (الحاسوب، الإنترن特 ...) ($M=1,06$).
 (٤) توجيه المعلمين للاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربية بهدف تحسين أدائهم ($M=1,00$).
 (٥) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين ($M=0,96$).
 (٦) تنسيق اشتراك المعلمين في مناقشات جادة تتعلق بفلسفة التربية و التعليم في الأردن وأهدافها ($M=1,15$).
 (٧) توفير فرص التواصل بين المعلمين والإداريين في المدرسة وبين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية العاملة في المجتمع بشكل يضمن تنسيقاً فعالاً للجهود المشتركة ($M=1,15$).
 (٨) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي ($M=1,17$).
 (٩) وضع خطة عملية بقصد تنفيذ العاملين في المدرسة بالأمور المالية فلسفة وأهدافاً وتحطيطاً وتتنفيذها ومتابعة وتقويمها ($M=1,06$).
 (١٠) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة ($M=0,89$).
 (١١) القيام بالأبحاث الإجرائية التي تقدم حلولاً عملية للمشكلات التي تعاني منها المدرسة ($M=1,15$).
 (١٢) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أدیرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم ($M=1,09$).
 (١٣) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة ($M=0,61$).

(١٤) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=١٦).

أخيراً، يلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن أبرز الجوانب التي تحقق لمدير المدرسة الأساسية والثانوية في الأردن كنتيجة لخطة التطوير التربوي (كان المتوسط الحسابي يزيد عن ١٦٠) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم عن (١٠ سنوات)، هي الجوانب التالية:

- (١) الوعي بفلسفة التربية والتعليم في الأردن (م=١٧٤).
- (٢) الوعي بأهداف التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بفلسفة التربية (م=١٧٤).
- (٣) الوعي بواجبات العمل المنوطه بالمدير/المديرة (م=١٨١).
- (٤) الإدراك الأفضل للعلاقة بين واجبات العمل وبين فلسفة وأهداف التربية والتعليم في الأردن (م=١٦١).
- (٥) التدريب على وضع خطة للإدارة المدرسية وفق برنامج زمني محدد (م=١٦٩).
- (٦) إعداد خطة التشكيلات السنوية (م=١٧٤).
- (٧) أساليب التعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية (م=١٧٢).
- (٨) التخطيط لتقويم الأداء المدرسي الكلي (م=١٦٣).
- (٩) التخطيط لتقويم أداء المعلمين (م=١٧١).
- (١٠) تقويم أداء الطلبة بهدف تحسين التحصيل (م=١٦٢).
- (١١) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على الإداريين وفق جدول زمني محدد (م=١٦٠).
- (١٢) توزيع الواجبات والمهام والأدوار على المعلمين وفق جدول زمني أسبوعي وشهري وفصلي وسنوي محدد (م=١٦٢).
- (١٣) تنظيم النشاطات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية المادية والبشرية (م=١٦٥).
- (١٤) توفير متطلبات التعلم والتعليم قبل بدء العام المدرسي (م=١٦٠).
- (١٥) تنظيم استخدام الموجودات والتسهيلات المدرسية قبل بدء العام المدرسي (م=١٦٦).
- (١٦) الإعداد المبكر لخطة منظمة للتشكيلات المدرسية في ضوء الإمكانيات المدرسية (م=١٦٦).
- (١٧) تنظيم السجلات والأوراق والوثائق والملفات المدرسية بشكل يوفر البيانات والمعلومات عند الحاجة بأعلى سرعة وأقل تكلفة (م=١٦٩).
- (١٨) توجيه المعلمين للاستفادة من مصادر التعلم والتعليم المتوفرة في المدرسة (م=١٦٢).
- (١٩) توفير الجو الإنساني المرحب للطلبة للإقبال على النشاطات المدرسية والمشاركة الفعالة فيها (م=١٦٢).
- (٢٠) اطلاع المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة على أهم النشاطات والفعاليات والنجاحات ذات العلاقة بالمدرسة سواء من داخلها أو من خارجها (م=١٦٤).
- (٢١) تنسيق جهود المعلمين والمشرفين التربويين لخدمة أغراض التدريس (م=١٦٦).

(٤٢) توفير فرص التعاون والتنسيق بين لجان المدرسة المختلفة بشكل يسهل تحقيق أهدافها (م=٦٣,١).

(٤٣) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعة ضمن جداول زمنية محددة (م=٧٩,١).

(٤٤) التأكيد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي (م=٨٤,١).

(٤٥) متابعة التقارير التي تأتي من المعلمين والمرشدين التي تتعلق بمواظبة الطلبة والتزامهم بمواعيد الحضور اليومي والحضور والنشاطات (م=٧٣,١).

(٤٦) دراسة تقارير المعلمين الدورية التي تتعلق بأداء الطلبة في الامتحانات والنشاطات المدرسية وتحليلها (م=٧٠,١).

(٤٧) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية المختلفة للتأكد من سلامة العمل وحسن الأداء (م=٧٨,١).

(٤٨) متابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي تصدر عن اللجان والمجالس المدرسية (م=٦٨,١).

(٤٩) دراسة الخطط التدريسية التي يضعها معلمون المواد المختلفة للتأكد من ارتباطها الوثيق بالمناهج المقررة (م=٦٧,١).

(٥٠) المراجعة الدورية للامتحانات والاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليل النتائج التي تحققها الطلبة من هذه الامتحانات (م=٦٨,١).

(٥١) مراقبة تنفيذ الأمور المالية التي ترتبط بالنشاط المدرسي الداخلي والخارجي (م=٧١,١).

(٥٢) وضع الخطط اللازمة لصيانة وديمومة الأجهزة وال موجودات والأبنية المدرسية (م=٦٣,١).

(٥٣) المشاركة في توفير النفقات المالية اللازمة للمدرسة (م=٦١,١).

(٥٤) تنظيم البيانات والمعلومات المالية في سجلات حديثة تسهل استخدامها في صنع القرارات المالية الصحيحة (م=٦٤,١).

(٥٥) تشكيل اللجان ذات العلاقة بالنشاط المالي المدرسي على أساس حديثة في شكلها ومضمونها (م=٦١,١).

(٥٦) وضع مشروع الموازنة بشكل من وقابل للتطبيق أو التعديل بما يخدم مصلحة المدرسة (م=٦٦,١).

(٥٧) التطور المهني والإنساني للمدير شخصيا (م=٦١,١).

(٥٨) إقبال أو اندفاع المدير إلى العمل اليومي في مدرسته برغبة وتفاول (م=٦٦,١).

أما الجوانب من عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والمدرسة الأساسية التي أشار إفراد عينة الدراسة من هم من مستوى خبرة أكثر من (١٠ سنوات) أنها تحققت كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن بدرجة متدنية (المتوسط الحسابي لها أقل من ١,٢٠) فتتمثل بالجوانب التالية :

(١) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعينهم في المدرسة (م=١٠٠,١).

(٢) المقدرة والحق في تطوير تعليمات وأنظمة ترتبط أو تتعلق بالمدرسة التي أدیرها بمعزل عن سلطة مديرية التربية والتعليم (م=١٨,١).

(٣) المشاركة في تعين المعلمين والإداريين في المدرسة (م=٧٣,٠).

(٤) الإعداد للمستقبل لتوثيق الصلة بمصادر المعلومات المختلفة التي تتعلق بالمجتمع المعاصر والعلوم (م=١٣).

وللوقوف على النتائج التي تحقق "المدير/مديرة المدرسة" الثانوية والأساسية كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن فقد تم استخراج الدرجات على مجالات الجوانب من عمل "المدير/مديرة المدرسة" الأساسية والثانوية التي كان من المتوقع أن يكون لخطة التطوير التربوي تأثير عليها والمتوازطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها تبعاً لمعنى خبرة أفراد عينة الدراسة. ويبين الجدول رقم (١٧) هذه المتوازطات.

الجدول رقم (١٧)

المتوازطات الحسابية للدرجات الكلية (بدلة سلم الإجابة) والانحرافات المعيارية المناظرة لها التي تتحقق لمدير/مديرة المدرسة الأساسية والثانوية على مجالات الجوانب من عمل المدير كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن

الرقم	المجال	المتوازطات الحسابية للدرجات الكلية (بدلة سلم الإجابة) والانحرافات المعيارية المناظرة لها التي تتحقق لمدير/مديرة المدرسة الأساسية والثانوية على مجالات الجوانب من عمل المدير كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن										
		أكثر من ١٠ سنوات					٥-٦ سنوات					
المتوسط بدلالة الإحراز المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	المتوسط بدلالة الإحراز المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	المتوسط بدلالة الإحراز المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	المتوسط بدلالة الإحراز المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	المتوسط بدلالة الإحراز المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	المتوسط بدلالة الإحراز المعياري	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	
١	التخطيط	١,٥٦	٦,٩١	٢٩,٧٧	١,٤٨	٥,٥٦	٢٨,١٥	١,٤٦	٧,٦٦٢	٢٧,٨٣		
٢	التنظيم	١,٩٩	٤,٤٩	١٧,٥٩	١,٥٠	٤,٤٧	١٦,٥١	١,٥٠	٤,٦٥	١٦,٤٧		
٣	التوجيه المدرسي العام	١,٤٨	٥,٦	١٩,٢٧	١,٢٦	٦,١٤	١٦,٤٣	١,٣٥	٦,٣٠	١٧,٦١		
٤	التنسيق	١,٥١	٣,٣٦	١٠,٥٥	١,٣٤	٣,٨٧	٩,٤٢	١,٣٥	٣,٥٨	٩,٤٨		
٥	الرقابة والمتابعة والتقويم	١,٥٦	٨,٤٤	٣١,١٧	١,٤٣	٩,٤٢	٢٨,٦٢	١,٤٦	٨,٦٣	٢٩,١٦		
٦	الموازنة	١,٤٥	٣,٣٤	١٠,١٧	١,٣٨	٣,٧٤	٩,٦٨	١,٣٥	٣,٥٨	٩,٤٧		
٧	السياسة المدرسية	١,٣٤	٧,٢٦	٢١,٥٢	١,٢٤	٨,١٥	١٩,٩١	١,٢٨	٧,١٧	٢٠,٥٢		
	الدرجة الكلية	١,٥٠	٣٤,١٦	١٣٩,٨٥	١,٣٨	٣٧,٩٥	١٢٨,٧٢	١,٤٠	٣٦,٢١	١٣٠,٥٣		

يلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن أفراد عينة الدراسة هم في مستوى خبرة (٥-٦ سنوات)، أشاروا أن أكثر المجالات في جوانب عمل "المدير/المديرة" للمدرسة الأساسية والثانوية التي تتحقق كنتيجة لخطة التطوير التربوي في الأردن كان مجال التنظيم (م=١,٥٠)، تلاه مجال التخطيط (م=١,٤٦) والرقابة والمتابعة والتقويم (م=١,٤٦). في حين أشار أفراد عينة الدراسة من نفسه مستوى الخبرة أن

أقل المجالات في جوانب عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والأساسية التي تحققـت كان في مجال السياسة المدرسية ($M=1,28$).

أما أفراد عينة الدراسة من مستوى خبرة (٦-١٠ سنوات)، فقد أشاروا إلى أن أكثر المجالات لجوانب عمل "مدير/ مديرية المدرسة" الثانوية والأساسية تحققـت كنتـيـجة لخطة التطوير التربوي في الأردن كان لمجالـاـ التنـظـيم ($M=1,50$)، تـلـاهـ مجالـاـ التـخطـيط ($M=1,48$)، في حين كان مجالـاـ السياسـة المـدرـسيـة ($M=6,24$) أقلـاـ مجالـاـ جوانـبـ عملـاـ "مدير/ مديرـةـ المـدرـسـةـ" الثـانـوـيـةـ وـالـأـسـاسـيـةـ تـحـقـقـتـ كـنـتـيـجةـ لـخـطـةـ التـطـوـرـ التـرـبـويـ منـ وجـهـ نـظرـهـ.

أما أفراد عينة الدراسة ممن لهم خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) فقد أشاروا إلى أن أكثر المجالـاتـ منـ عمـلـاـ "مدير/ مديرـةـ المـدرـسـةـ" الثـانـوـيـةـ وـالـأـسـاسـيـةـ تـحـقـقـتـ كـنـتـيـجةـ لـخـطـةـ التـطـوـرـ التـرـبـويـ كانـ لمـجـالـيـ الرـقـابـةـ وـالـمـتـابـعـةـ وـالـتـقوـيـمـ ($M=1,56$) وـالـتـخطـيطـ ($M=1,56$) تـلـاهـماـ مجالـاـ التنـظـيمـ ($M=1,99$)، أما مجالـاـ السياسـةـ المـدرـسيـةـ فقدـ كانـ أـقـلـاـ المجالـاتـ تـحـقـقـتـ منـ وجـهـ نـظرـهـ ($M=1,34$) كـنـتـيـجةـ لـخـطـةـ التـطـوـرـ التـرـبـويـ.

عمومـاـ يـلـاحـظـ منـ الجـدـولـ أنـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ منـ مـسـتـوىـ خـبـرـةـ (أـكـثـرـ مـنـ ١٠ـ سـنـوـاتـ) أـشـارـواـ إـلـىـ تـحـقـقـ لـجـوـانـبـ عـلـمـاـ "مدير/ مديرـةـ المـدرـسـةـ" الـأـسـاسـيـةـ وـالـمـدرـسـةـ الثـانـوـيـةـ بـدـرـجـةـ أـكـبـرـ مـقـارـنـةـ بـبـاقـيـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ مـنـ مـسـتـوىـ خـبـرـةـ (٥-١١ـ سـنـوـاتـ)، وـمـسـتـوىـ خـبـرـةـ (٦-١٠ـ سـنـوـاتـ) ($M=139,85$)، تـلـاهـمـ الأـفـرـادـ مـنـ مـسـتـوىـ خـبـرـةـ (١٣٠,٥٣ـ سـنـوـاتـ) ($M=130,53$)، وـكـانـ بـالـمـرـتبـةـ الـأـخـيرـةـ مـنـ حـيـثـ تـقـدـيرـهـمـ الـعـامـ لـتـحـقـقـ مـجاـلـاتـ جـوـانـبـ عـلـمـاـ "مدير/ مديرـةـ المـدرـسـةـ" الـأـسـاسـيـةـ وـالـمـدرـسـةـ الثـانـوـيـةـ كـنـتـيـجةـ لـخـطـةـ التـطـوـرـ التـرـبـويـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ مـنـ مـسـتـوىـ خـبـرـةـ (٦-١٠ـ سـنـوـاتـ) ($M=128,72$).

مناقشة النتائج:

كشفت نتائج الدراسة عن أن إحداث أو إضافة الوظيفة الجديدة "مدير عام تربية" إلى الهيكل التنظيمي للتربية والتعليم في محافظات الأردن لم يكنقراراً أو عملاً مفيداً. لقد احتلت الوظيفة الجديدة موقعها متقدماً في الهيكل التنظيمي بوزارة التربية والتعليم، وكان الافتراض أن هذه الوظيفة بما يترتب عليها من مسؤوليات وواجبات وعلى أساس حجم السلطة الوظيفية والقوة الرسمية التي يتمتع بها شاغلوها، أن تؤدي إلى تحسين ملموس في جوانب العمل التربوي العام في الميدان خاصة بما يتعلق منها ب مجالات العمل القيادي والإداري والتربوي. لكن النتيجة لم تكن على أي قدر مقبول من التحسن المنتظر أو الإيجابية المتوقعة كما تبين من إجابات (٣٣٨) عاملًا في التربية بينهم مدير تربية عامون، مدير تربية وتعليم، مشرفون تربويون، مدير ومديرات مدارس أساسية وثانوية ومعلمون/معلمات، مدير وشون إدارية ومالية.

ولمزيد من التأكيد من صدق موضوعية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تمت مقابلة أكثر من عشرين قيادياً تربوياً من العاملين في مركز الوزارة وفي الميدان الذين اجمعوا أن هذه الوظيفة لم تكن ضرورية أصلًا، وكان إحداثها خطأ إدارياً ولم يترتب عليها تحسن أو تحسين في الممارسات الإدارية التربوية إلا في قدر أدنى في عدد محدود من الممارسات.

يبعد أن إضافة هذه الوظيفة لتكون الأولى في المحافظة قد استثارت ردة فعل سلبية من قبل القيادات القائمة التي كانت تقدر دائماً أنها تقوم بعملها كما هو موصوف في قوانين وأنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم. ولقد كانت شكاواها من ضعف الإمكانيات البشرية والمادية، ومن التعقيدات البيروقراطية والإدارية. فجاءت هذه الوظيفة لتشكل عيناً إدارياً جديداً وإضافة بيروقراطية زائدة. أضاف إلى ذلك أن الوظيفة الجديدة بما رافقها من مجالس ولجان وكوادر بشرية أضافت إلى التعقيد البيروقراطي والمشكلات الإدارية الملزمة لهذه التعقيدات مع ما صاحبها من تكلفة مالية وهدر في الجهد والوقت، لم تقدم برهاناً أو دليلاً حسياً على الجدوى من إنشائها، فبدلاً من تقديم الحلول للمشكلات القائمة أضافت إليها، بل أصبحت مشكلة بحد ذاتها.

يتبيّن من الجدول رقم (٨)، وهو الجدول الرئيس للنتائج، أن مدير ومديرات المدارس الأساسية والثانوية قد استقلوا من خطة التطوير التربوي بشكل واضح في واحد وتسعين جانباً من جوانب العمل الإداري والقيادي التربوي التي غطتها أداة الدراسة مما يشير إلى تحقيق أهداف الخطة المتعلقة بالإدارات المدرسية.

أما الجوانب التي كانت الفائدة فيها أقل من درجة التحقق، فهي:

- (١) التعرف على خصائص المعلمين الشخصية واتجاهاتهم المهنية قبل تعيينهم في المدرسة (٩١٪ = م).
- (٢) المشاركة في تعيين المعلمين والإداريين في المدرسة (٧٣٪ = م).

وعلى أهمية هذين الجانبيين من الممارسة الإدارية، إلا أن التقدم نحو تحقيق إنجاز فيهما ما يزال بطيئاً. هذا أمر متوقع لأن هذا النمط من الممارسة القيادية يحتاج إعداداً مهنياً متقدماً من الناحية النوعية، بالإضافة إلى توفر الحس التربوي المتقدم أو المنتطور في البيئة الاجتماعية والثقافية التي تمارس فيها الإدارات المدرسية نشاطاتها وفعالياتها، وهو غير قائم بعد في الأردن. ولذلك لا تأتي هذه النتيجة مفاجئة.

وإذا ما نظرنا إلى الجوانب في العمل الإداري التي كانت متواضطتها في مدى الدرجة القليلة (أقل من ٢٠٪ = م) مثل:

- (١) توجيه المعلمين إلى الاتصال بكليات التربية في الأردن لدراسة مواد تربوية بهدف تحسين أدائهم،
 (٢) وضع خطة حواجز لتحسين أداء المعلمين، (٣) تحليل نظام الاتصال المدرسي الخارجي، (٤) وضع خطة عملية لتنقيف العاملين في المدرسة، (٥) القيام بالأبحاث الإجرائية، (٦) الإعداد للمستقبل.

فابننا نتأكد من منطقة التدريب الملحوظ في متوسط الممارستين آفتي الذكر. فالجوانب الستة كمسؤليات إدارية تحتاج إعداداً إدارياً ومهنياً متقدماً وهو ما تفتقر إليه ببرامج إعداد القيادات الإدارية التربوية والمدرسية في الأردن. فالمدربون والمديرات لا يشتمل برنامجهم اليومي أو الفصلي أو السنوي نشاطات أو مهام تتعلق بالتطوير المهني للمعلمين والمعظمات، ولذلك لا ينتظر أو يتوقع المعلمون والمعلمات توجيهها إدارياً منظماً أو مجدولاً للالتحاق ببرامج إعداد المعلمين/المعلمات بكليات العلوم التربوية كجزء من نموهم المهني. يضاف إلى ذلك أن بناء أو تطوير خطط لحفظ المعلمون/المعلمات لتحسين الأداء لا يقع في سلم الأولويات الإدارية للمدير أو المديرة.

أما البحث الإجرائي كأسلوب لحل المشكلات وقاعدة لاتخاذ القرارات، فهو نشاط غير وارد عملياً إلا في الحدود الدنيا الشكلية. ولعل التدري في درجة الفائدة التي تحقق للمديرين والمديرات يبرر السؤال ماذا كان مدى الاهتمام ومدى التركيز من قبل خطة التطوير التربوي على هذه الجوانب المتقدمة نوعياً في عمل المديرين والمديرات.

ولا يقل مثل هذه النواقص أو الثغرات من أهمية النجاحات أو الإستفادات التي تتحقق للمديرين والمديرات نتيجة تطبيق خطة التطوير التربوي، فهناك جوانب ذات أهمية في العمل الإداري تتحقق فيها نجاح كبير للمديرين والمديرات مثل:

- (١) الوعي بواجبات العمل المنوطبة بالمدير/المديرة.
- (٢) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية.
- (٣) التأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة بمواعيد العمل اليومي والأسبوعي.
- (٤) الاطلاع الدوري على السجلات المدرسية.

وإذا ما حاولنا أن نتعرف على المجالات الإدارية التي كانت الفائدة فيها أكبر، فالجدول رقم (٩) يبين هذه المجالات، كان أولًا مجال التنظيم، وثانياً الترتيب نفسه مجال التخطيط، ومجال المراقبة، والمتابعة، والتقويم. أما لماذا تتحقق فائدة في هذه المجالات أكبر من غيرها فهناك افتراض بأن التحسن في مجال التنظيم أسهل من غيره، وأن التخطيط في المدرسة كذلك سهل لأنه يأخذ في العادة شكلاً كمياً بسيطاً لا يتضمن الأبعاد المفاهيمية والنظرية الكمية أو النوعية. وفيما يتعلق بمجال المراقبة والمتابعة فيتضمن ممارسات دورية روتينية تتطلب استغرقاً ذهنياً كبيراً.

أما المجالات التي كانت الفائدة المتحققة فيها للمدير/المديرة أقل على أهمية هذه الفائدة، فهي مجال السياسة المدرسية أولاً، و مجال التوجيه المدرسي العام ثانياً. ويعود تفسير ذلك إلى أن مفاهيم السياسة المدرسية والتوجيه المدرسي ما زالت نظرياً وعملياً في بداياتها الأولى في نظامنا التربوي، وأن أي تطبيقات عملية فيها تحتاج إلى قدر من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار من قبل الإدارات المدرسية، وهو ما لم يتحقق بعد. أما عن الفائدة التي تتحقق لمدارس الذكور، فكانت أعلى في مجال التنظيم والتخطيط وأقل في مجال السياسة المدرسية والتوجيه المدرسي العام، بينما في مدارس الإناث كانت الفائدة أعلى في مجال المراقبة والمتابعة والتقويم والتنظيم في الوقت الذي كانت في المدارس المختلطة أعلى في مجال التنظيم والتخطيط وأقل في مجال السياسة المدرسية والتوجيه المدرسي العام. إن الاختلاف هنا هو في مدارس الإناث عنه في مدارس الذكور والمدارس المختلطة التي كانت المجالات الأعلى فيها هي المجالات نفسها. وبثير هذا الاختلاف التساؤل ما إذا كانت مدارس الإناث تحتاج أصلاً إلى تحسين في هذين المجالين في الوقت الذي تتحقق فيه للمدارس الأخرى فائدة في مجالين أكثر تقدماً وتطوراً في المسؤولية القيادية التربوية. أما أكثر ما يلفت الانتباه في الجدول رقم (١١)، فهو ما أشارت إليه النتائج من أن الاستفادة في مدارس الإناث كانت في جميع المجالات (باستثناء مجال السياسة

المدرسية) أعلى درجة من مدارس الذكور والمدارس المختلطة. وبثير مثل هذه النتيجة عدداً من الأسئلة منها:

- هل أعطت خطة التطوير التربوي اهتماماً أو تركيزاً لمدارس الإناث أكثر من مدارس الذكور؟
- هل كانت مدارس الإناث أكثر استعداداً للتعاون والاستجابة لمتطلبات خطة التطوير التربوي؟

بالنسبة للسؤال الأول، فلا يوجد ما يبرر الافتراض أن خطة التطوير التربوي قد أعطت اهتماماً أو تركيزاً لمدارس الإناث كتزويدها بكوادر بشرية وإدارية أفضل إعداداً وتدريباً، أو توفير التقنيات التربوية المساعدة لها. أما عن السؤال الثاني، فجدير أن يعطى اهتماماً كافياً يتم الاستقصاء فيه. ولعل ما يبرر ذلك أن المدارس المختلطة تأتي بعد مدارس الإناث في استفادتها من خطة التطوير التربوي.

وبالنسبة لمدى الفائدة التي تتحقق للمديرين والمديرات في مدارس القرى مقابل مدارس المدن، فواضح أن النتيجة كانت في صالح المديرين والمديرات في مدارس القرى وفي جميع المجالات.

ولا تثير هذه النتيجة الدهشة أو الاستغراب، فمدارس القرى لا تتوفر فيها الكوادر البشرية التعليمية والإدارية أو التقنيات التربوية بالقدر الذي تتوفر فيه في مدارس المدن، فمقدار ما تتوفر لهذه المدارس بسبب خطة التطوير التربوي كان عاملاً في إحداث الأثر الواضح فيها كما عبر عنه أفراد عينة الدراسة.

أما عن الفائدة التي تتحقق تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (أساسية وثانوية)، فهناك استفادة واضحة في الغالبية الساحقة من جوانب العمل الإداري. وفيما يتعلق بالفارق في مدى الاستفادة في المجالات، فهي ليست ذات قيمة إلا في مجالات التخطيط (الصالح المدرسي العام)، والتوجيه المدرسي العام (الصالح المدرسة الثانوية)، والسياسة المدرسية لصالح المدرسة الثانوية. فلماذا كانت الفائدة أكثر في المدرسة الثانوية في مجال التوجيه المدرسي العام والسياسة المدرسية؟ لعل تفسير ذلك يعود إلى الافتراض التقليدي غير العلمي أن المدرسة الثانوية هي أكثر اهتماماً بالمارسات القيادية على المستوى الأعلى من المدرسة الأساسية؟

وفيما يتعلق بالفائدة التي تتحقق للمديرين والمديرات تبعاً لمتغير الخبرة فالنتائج تشير إلى أفراد عينة الدراسة من مستوى الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) الذين أشاروا إلى تحقق في جميع جوانب عمل "مدير/ مديره المدرسة" الأساسية والثانوية بدرجة أكبر مقارنة بأفراد عينة الدراسة من مستوى الخبرة (٥-٦ سنوات) و (١٠-٦ سنوات). جاء بعد فئة المستوى (أكثر من ١٠ سنوات) فئة المستوى (٥-١) سنوات. لعل أفراد الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) بحكم خبرتهم الطويلة ووعيهم التربوي كانوا أقدر على الاستفادة من خطة التطوير التربوي وأكثر إدراكاً للتغيرات أو التبدلات التي طرأت على الأعمال الإدارية المدرسية نتيجة تطبيق خطة التطوير التربوي.

وللحقيق من صحة النتائج بشكل عام، تمت مقابلة عشرين مديرًا ومديرة كان اختيارهم بطريق الصدفة. تركز الحديث معهم حول مدى الفائدة التي تتحقق للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية في الأردن نتيجة تطبيق خطة التطوير التربوي في الأردن في المجالات المختلفة التي غطتها أداة الدراسة. وبشكل عام، جاءت النتائج لصالح خطة التطوير التربوي وكان أبرز ما اعترفوا به أنهم أصبحوا أكثر وعيًا بدورهم ومسؤولياتهم في مختلف المجالات باستثناء دور هامشي في مجالات التعبين لكنهم يقدرون أن النظام التربوي في الأردن يتضاعف ويتنامي في مجزاته واتجاهاته نحو الامركزية التي تستدعي أن تصبح المدرسة أكثر استقلالية وحرية في إدارة أمرها بمعزل عن التوجيه الخارجي إلا في حدوده الدنيا.

ولمزيد من التوضيح، سُجّل النتائج المتعلقة بالمجالات السبعة التي تضمنتها أداة الدراسة في الجدول رقم (١٨) الذي يبين توزيع المجالات حسب درجات الفائدة التي تتحقق للمديرين والمديرات نتيجة خطة التطوير التربوي.

الجدول رقم (١٨)

توزيع المجالات حسب درجات الفائدة التي تحقق للمديرين والمديرات نتيجة خطة التطوير التربوي حسب عينة الدراسة ككل ومتغيراتها :

جنس المدرسة (ذكور وإناث ومتخلطة) وموقع المدرسة (قريه ومدينة)
ومستوى المدرسة (أساسية وثانوية) والخبرة الإدارية (٥-٦ و١٠-٦ وأكثر من ١٠)

الرقم	المجال	العينة	ترتيب المجالات حسب الفائدة التي تحقق للمديرين والمديرات (١ = الأعلى / ٧ = الأقل)							المتسلسل للمجالات
			كل	ذكور	إناث	متخلطة	قريه	مدينة	أساسية	
١	التخطيط	٢	٢	٤	٢	٢	٢	٦	٥	٦-١٠
٢	التنظيم	١	١	١	١	١	١	١	١	١-٦
٣	التوجيه المدرس العام	٦	٦	٦	٦	٦	٤	٤	٥	٥-٦
٤	التنسيق	٤	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤-٥
٥	المراقبة والمتابعه والتقويم	٢	٣	٢	٣	٢	٣	١	٣	٣-٢
٦	الموازنة	٥	٤	٤	٦	٥	٥	٦	٤	٦-٤
٧	السياسة المدرسية	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧-٧

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن أكثر الفوائد التي تحقق لمديري ومديرات المدارس في الأردن نتيجة لخطة التطوير التربوي كانت في مجال التنظيم حيث جاءت في الترتيب الأول، يأتي بعدها الترتيب نفسه مجال التخطيط، ومجال المراقبة، والمتابعة، والتقويم. أما مجال التنسيق، فيأتي في الترتيب الرابع، يتلوه مجال الموازنة في الخامس، والتوجيه المدرسي العام في السادس، والسياسة المدرسية في السابع.

وفيما يتعلق بالفوائد التي تحقق للمديرين والمديرات حسب متغير جنس المدرسة كانت الفائدة بالنسبة لمدارس الذكور الأعلى في مجال التنظيم والأقل في مجال السياسة المدرسية. أما مدارس الإناث، فكانت الفائدة الأعلى فيها في مجال المراقبة والمتابعة والتقويم والأقل في مجال السياسة المدرسية. لكن في المدارس المتخلطة كانت الفائدة أعلى في مجال التنظيم وأقل في مجال السياسة المدرسية.

وبالنسبة للفائدة التي تحقق للمديرين والمديرات حسب متغير موقع المدرسة كانت الأعلى في مجال التنظيم والأقل في مجال السياسة المدرسية، بغض النظر عن موقع المدرسة.

وإذا ما نظرنا إلى الفائدة التي تحقق حسب متغير مستوى المدرسة (أساسي وثانوي)، كانت الأعلى في مجال التنظيم، والأقل في مجال السياسة المدرسية، بغض النظر عن مستوى المدرسة.

وفيما يتعلّق بالفائدة التي تحقّقت للمديرين والمديرات حسب متغيّر الخبرة الإدارية، فكانت الأعلى في مجال التنظيم لجميع مستويات الخبرة (٥-١ و ١٠-٦ وأكثر من ١٠ سنوات). أما أقل فائدة، فكانت في مجال السياسة المدرسية بالنسبة لجميع مستويات الخبرة.

والذي يُلفت الانتباه أن الفائدة كانت الأعلى في مجال التنظيم بغض النظر عن متغيرات الدراسة (الجنس والموقع والمستوى والخبرة ٣ X ٢ X ٢ X ٣)، باستثناء مستوى الإناث في متغير جنس المدرسة الذي كان ترتيب التنظيم فيه ثانياً. وجاء مجال السياسة المدرسية في الترتيب الأخير (السابع) من حيث الفائدة بالنسبة لجميع المتغيرات بمستوياتها جميعاً.

وتبرّر هذه النتيجة الأسئلة التالية :

١. لماذا كانت الفائدة في مجال التنظيم هي الأكبر، وفي مجال السياسة المدرسية هي الأقل؟
٢. هل أعطت خطة التطوير التربوي اهتماماً مادياً ويشرياً لمجال التنظيم أكثر من غيره من المجالات؟
٣. هل أهملت خطة التطوير التربوي مجال السياسة المدرسية، علماً بأنه مجال إداري غاية في الأهمية؟

نظرة سريعة إلى الجدول رقم (١٨) تثير الأسئلة التالية:

٤. لماذا كانت الفائدة المتحققة لمديرات مدارس الإناث في مجال التخطيط أقل منها في مدارس الذكور والمدارس المختلطة؟
٥. لماذا كانت الفائدة المتحققة لمديرات مدارس الإناث في مجال التنظيم أقل منها في مدارس الذكور والمدارس المختلطة؟
٦. لماذا كانت الفائدة المتحققة لمديرات مدارس الإناث في مجال التوجيه المدرسي العام أعلى منها في مدارس الذكور والمدارس المختلطة؟
٧. لماذا تفاوتت الفائدة في مجال التنسيق بين مدارس الذكور والإثاث والمختلطة؟
٨. لماذا كان ترتيب الفائدة في مدارس الإناث في مجال المراقبة والمتابعة والتقويم هو الأول، بينما كان الثالث في مدارس الذكور والمدارس المختلطة؟
٩. لماذا تفاوتت الفائدة في مجال الموازنة بين مدارس الذكور والإثاث والمختلطة؟

أما النتائج المتعلقة بالفائدة التي تحقّقت للمديرين والمديرات حسب متغيّر موقع المدرسة (قرية ومدينة)، فكانت متماثلة في مجالات التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة والمتابعة والتقويم، بينما كانت، في مجال التوجيه المدرسي العام حيث كانت في المدن أعلى منها في القرى، وفي مجال المراقبة والمتابعة والتقويم، حيث كانت في مدارس القرى أعلى منها في مدارس المدن، وفي مجال الموازنة، حيث كانت أعلى في مدارس القرى منها في مدارس المدن. والسؤال الذي يحتاج إلى استقصاء هو: لماذا كان الاختلاف في الفائدة في هذه المجالات؟ وهل يعود لاحتاجات ترتبط بموقع المدرسة أم لتقديرات خاصة بخطة التطوير التربوي؟

وفيما يتعلّق بالفائدة التي تحقّقت للمديرين والمديرات حسب مستوى المدرسة، فقد كان التباين في مجالات التخطيط والتوجيه المدرسي العام والمراقبة والمتابعة والتقويم والموازنة مما يبرر إثارة عدد من الأسئلة منها:

- هل يختلف التخطيط والتوجيه المدرسي العام والمراقبة والمتابعة والتقويم باختلاف مستوى المدرسة؟

أما عن الخبرة الإدارية، فقد كانت الفائدة متساوية في ترتيبها بالنسبة للمديرين والمديرات في ~~مديريات~~
الخطيط والتنظيم والسياسة المدرسية. لكن النتائج تبرر الأسئلة التالية:

١. لماذا اختلفت الفائدة في مجال التوجيه المدرسي العام باختلاف مستويات الخبرة (٥-١) و
وأكثر من (١٠)؟ ➤ ٦-٥
٢. لماذا اختلفت الفائدة المتحققة للمديرين والمديرات من فئة الخبرة (٦-٦) عن فئتي الخبرة (٦-٥)
و (أكثر من ١٠)؟ ➤ ٦-٥
٣. لماذا اختلفت الفائدة المتحققة للمديرين والمديرات من فئة الخبرة (٦-٦) عن فئتي الخبرة (٦-٥)
و (أكثر من ١٠)؟ ➤ ٦-٥

وإذا ما كانت هذه الدراسة ستؤدي إلى خدمة متميزة من الناحية النوعية فمن الأهمية أن ~~تتحتمي~~ إلى
اقتراح معالم أساسية لإطار مرجعي لإدارة مدرسية أردنية تؤدي إلى تطوير حقيقي في ~~المدرسة~~
الأساسية والثانوية في الأردن. تأتي أهمية الإطار المرجعي لأنها سيؤدي إلى:

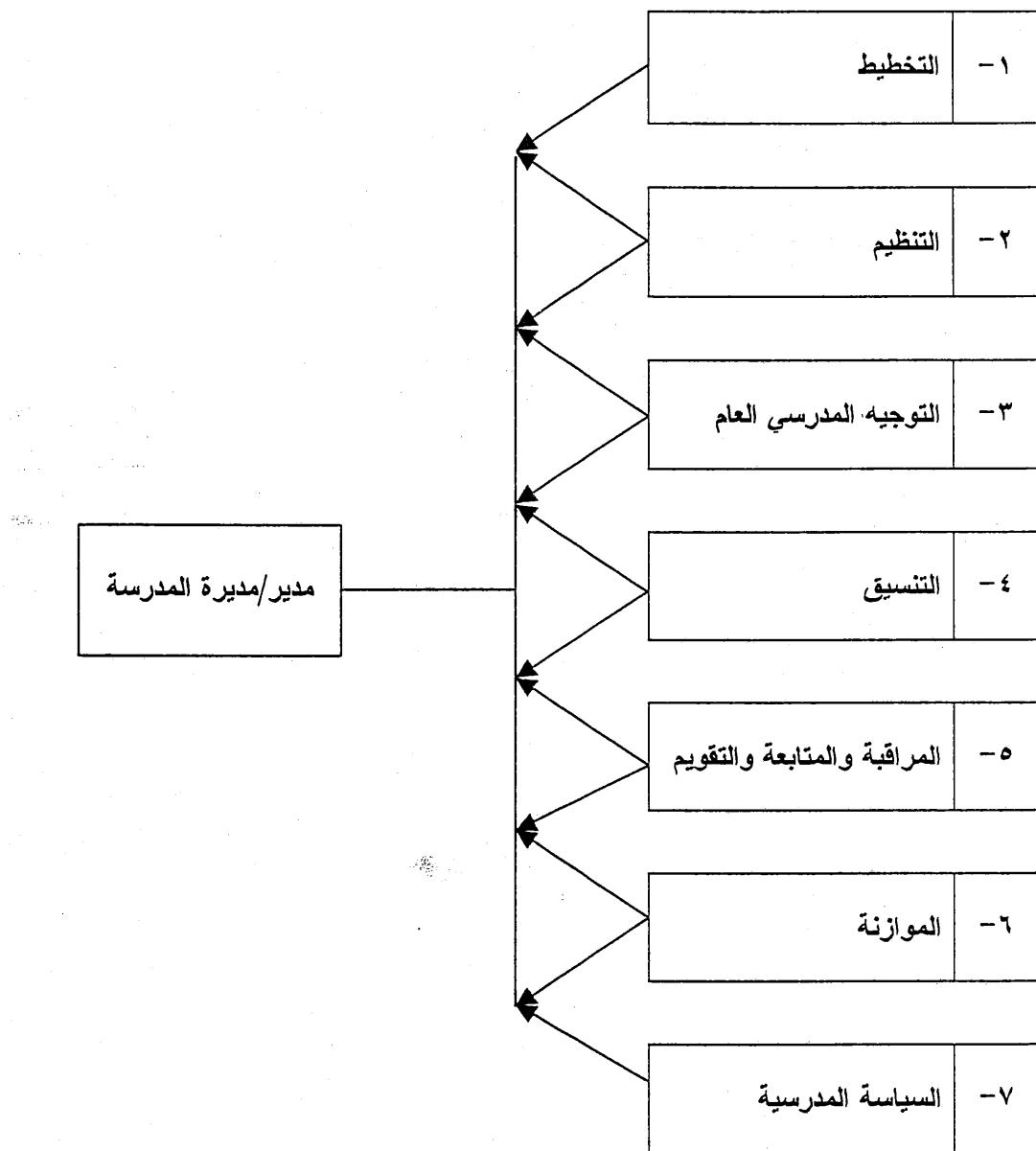
١. تحسين فعلي في الفعالية المدرسية.
٢. تحسين فعلي في الفعالية المهنية لجميع الكوادر العاملة في المدرسة.

أما عناصر الإطار المرجعي فهي:
١. الوظائف الإدارية وهي ما يتعلق بالممارسات الإدارية التي يفترض أو يتنتظر أن يقوم بها
مدير/مديرة المدرسة.

٢. المقررات الشخصية وهي ما يتعلق بكيف سيقوم المدير/المديرة بما ينتظره من عمل.
٣. الخصائص أو النوعيات المهنية وهي ما يتعلق باختيارات المدير/المديرة أو بذاته وهو يمارس
أعمالاً أو أفعالاً إدارية.

وبالنسبة للوظائف الإدارية فهي المجالات السبعة التي غطتها استبانة الدراسة (الخطيط، والتنظيم،
والتجهيز المدرسي العام، والتيسير، والمراقبة والمتابعة والتقويم، والموازنة، والسياسة المدرسية). هذه
المجالات تضمنت أو اشتملت ما افترضته الدراسة أنه ثلث وتسعون وظيفة أو ممارسة إدارية، وهي
ما يمكن اختصاره في الشكل التالي:

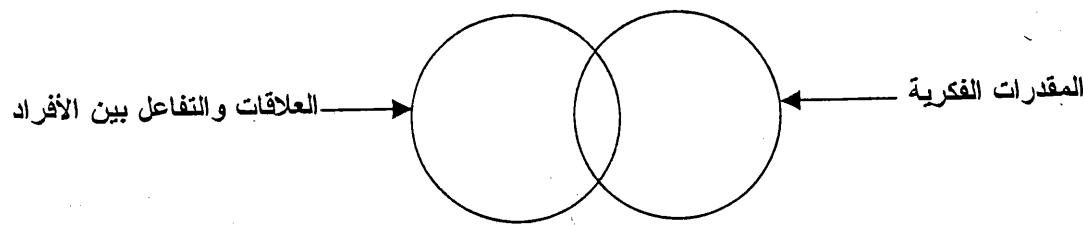
**الإطار المرجعي العام
الوظائف الإدارية**



أما العنصر أو المكون الثاني من الإطار المرجعي، وهو المقدرات الشخصية، فينحصر عموماً بما يلي:

١. المقدرات الضرورية لإدارة العلاقات والتفاعل بين الأفراد والجماعات.
٢. المقدرات الفكرية اللازمة للتعامل مع المعلومات والبيانات والأفكار.

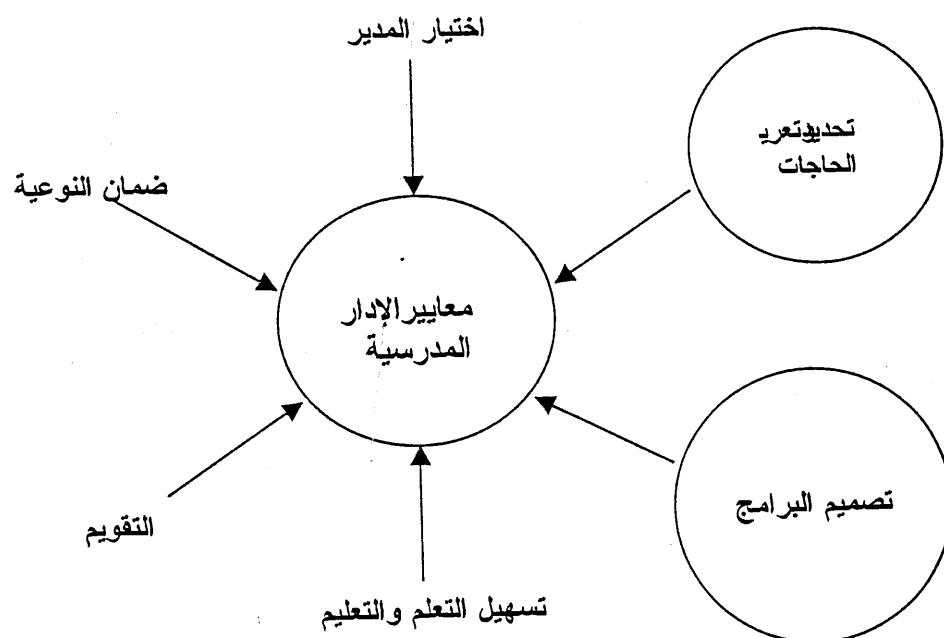
ومن يجدر ذكره هنا أن هذين النوعين من المقدرات يتقاطعان ويترابطان فيما بينهما كما في الشكل التالي ويؤثران في شكل ومضمون الممارسات أو الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير/المديرة:



وفيما يتعلق بالمكون أو العنصر الثالث في الإطار المرجعي، وهو الخصائص النوعية الالزمة للمدير/المديرة، فيمكن إجمالها بما يلي:

١. الالتزام بالقيم التربوية.
٢. الالتزام بالتغيير والتطوير الشخصي.
٣. توفر التعليم والمعرفة الإدارية.

وفي ضوء ما سبق يمكن العمل على تطوير معايير للإدارة المدرسية الأردنية تحدد الكفایات الالزمة للقيادة المدرسية في الأردن وكذلك المؤهلات الضرورية لهذه القيادة. وبهذا الصدد يمكن اقتراح ما يلي للمساعدة في صياغة هذه المعايير وهو ما يوضحه الشكل التالي:



النوصيات

اتضح من نتائج الدراسة المتعلقة بما ترتب على عمل "مدير/ مديرية المدرسة" من فوائد نتيجة لخطة التطوير التربوي، أن فائدة كبيرة قد تحققت في مختلف جوانب العمل الإداري المدرسي، وهذا مؤشر إيجابي على نجاح خطة التطوير التربوي. أما الفوائد التي تحققت بدرجة أقل، فقد كانت في مجالات تستدعي إعداداً مهنياً وفنياً مختلفاً ولذلك فإن النوصيات التالية ستكون منطقية في ضوء نتائج الدراسة:

- (١) الاعتراف بالنتائج الإيجابية التي تحققت، والإعلان عنها بمختلف الوسائل الإدارية والتربوية (المؤتمرات والندوات والورش والمحاضرات)، ومناقشة أي العناصر أو العوامل في خطة التطوير التربوي التي كانت أكثر أو أقل إسهاماً في تحقيق هذه الفوائد.
- (٢) إعطاء تركيز أكثر على الجوانب في عمل الإدارة المدرسية التي تتطلب معارف متقدمة ومهارات وتقنيات كتقدير البرامج، وإجراء البحث، وتصميم الخطط والبرامج الدراسية والتربوية، وتحليل المناهج ...الخ.
- (٣) إصدار تشريعات تربوية جديدة توفر الحماية الكافية للمدرسة لتمارس نشاطاتها وفعالياتها بالقدر المناسب من الاستقلالية والحرية في حل مشكلاتها وصنع قراراتها.
- (٤) التركيز بمختلف الوسائل داخل النظام التربوي وخارجه على أهمية الدور القيادي للإدارات المدرسية في تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- (٥) العمل على وضع إطار مرجعي مفصل للإدارة المدرسية في الأردن بحيث تتضمن المكونات العامة والفرعية لها.

